அழகப்பா பல்கலைக்கழகம்



தேசியத் தர நிர்ணயக் குழுவின் மூன்றாம் சுற்றுத் தர மதிப்பீட்டில் A+(CGPA: 3.64) தகுதியும்
மனிதவள மேம்பாட்டு அமைச்சகம் - பல்கலைக்கழக மானியக்குழுவின் முதல் தரப்
பல்கலைக்கழகம் மற்றும் தன்னாட்சித் தகுதியும் பெற்றது)

காரைக்குடி - 630003

தொலைநிலைக்கல்வி இயக்ககம்

முதகலை - வணிகம்

இரண்டாமாண்டு - நான்காம் பருவம்

தாள்: 310 43

நிறுவன நடத்தை

Author:

DR. K. GANESAMURTHY, *Assistant Professor, Department of Corporate Secretaryship, Alagappa University, Karaikudi-630004.*

VIKAS®

Vikas® is the registered trademark of Vikas® Publishing House Pvt. Ltd.

VIKAS® PUBLISHING HOUSE PVT. LTD.
E-28, Sector-8, Noida - 201301 (UP)
Phone: 0120-4078900 • Fax: 0120-4078999
Regd. Office: 7361, Ravindra Mansion, Ram Nagar, New Delhi 110 055
• Website: www.vikaspublishing.com • Email: helpline@vikaspublishing.com

Work Order No. AU/DDE/DE12-16/Printing of Course Materials/2020 Dated 28.02.2020 Copies 500

அறிமுகம்

ப்ரெடெரிக் டெயிலர் காலத்திலில், பாலத்தின் கீழ் நீர் செல்வதுபோல் அவரு டைய விஞ்ஞான முகாமைத்துவ கொள்கைகள் அடிப்படையில், மக்களை விட உற்பத்தித்திறன் முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக இருந்தது. தொழில் துறை உலகத்தில் இந்த கொள்கையின் கருத்துக்கள் மிகவும் சரியான தாகவும், மதிப்பு மிக்கதாகவும் மற்றும் மாற்று கருத்துக்கள் அற்றதாகவும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டது. அந்த நிலையில் 1920-ல் ஹாவ்தொரணே தனது ஆய்வில், உற்பத்தித்திறனிலிருந்து மக்களின் மீது கவனம் செலுத்தினால் மக்கள் வேலைப்பளு பாராமல் தங்களது வேலையை உண்மையான மகிழ்உடன் செய்வார்கள் என்று கூறினார். இவ்வாறு நிறுவன அமைப்பின் நடத்தை முழுவதும் மனித கவனதின் மீதும், வேலைசூழல் மீதும் சென்றது. இருந்தபோதிலும் உள்ளுணர்வால் மற்றும் பொதுவாக உணர முடிந்தாலும் மற்றும் மனித நடத்தையை கட்டுப்படுத்த திட்டமிட்ட மற்றும் பகுப்பாய்வு அணுகுமுறை வகுக்கப்பட்டது. இந்த புத்தகங்கள் இத்தகைய நோக்கத்திற்காக குறிப்பாக வடிவமைக்கப்பட்டு தயாரிக்கப்படுகிறது.

நாங்கள் மேலாண்மையின் புதியதொரு பகுதியாக உள்ளோம். ஒரு ஐவரி கோபுரம் மற்றும் தூரத்தில் இருந்து ஒரு மேலாளர் உட்கார்ந்து உத்தரவுகளை வழங்குதல் இனி இல்லை. பாரம்பரிய அமைப்பில் ஊழியர் ஈடுபாடு, பணி அணிகள், குழுவின் நம்பிக்கை, பங்கேற்பபோரின் முடிவெடுக்கும் அதிகாரம், பக்கவாட்டு உறவுகள், நெகிழ்வான வேலை கட்டமைப்புகள். நிறுவனம் எந்த ஒரு வாழ்க்கையையும் கொண்டிருக்கவில்லை என்பதையும், மேலும் மேலும் அதிலுள்ள மக்களை சார்ந்ததே என்பதை அறிந்தது. அதன்படி, இது மேலும் மக்களை சார்ந்திருக்கிறது. முந்திய ஆண்டுகளின் பணிக்கு எதிரானது.

நிறுவன நடத்தை என்பது வேலை அமைப்பின் தனிப்பட்ட மற்றும் குழு நடத்தையைச் சார்ந்தது. இந்த படிப்பு, சிக்கலானது, கடந்த இரண்டு தசாப்தங்களின் மாறும் சமூக மற்றும் தொழில்நுட்ப மாற்றங்களுடன் புதிய பரிமாணங்களைப் பெற்றுள ்ளது. மக்கள் தொகை மாறுபாடு, கலாச்சார பன்முகத்தன்மை, அதிகம் படித்த பணியாளர்கள் மற்றும் உரிமைகள் பற்றி தெரிவித்தல் போன்றவை புதியதொரு நிறுவன கட்டமைப்புகள் மற்றும் அமைப்புகளை உண்டாக்கும்.

நிறுவன நடத்தை எனும் இந்த புத்தகம், தொலைவில் பயிலும் மாணவர்களை மனதில் நிறுத்தி எழுதப்பட்டது. இது பயனர் நட்பு வடிவமைப்பிலும், தெளிவான மொழியிலும் வழங்கப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொரு அலகும், அறிமுகம் மற்றும் தயாரிப்பதற்கான நோக்கங்களின் பட்டியல் உள்ளது. ஒவ்வொரு அலகின் முடிவிலும், கருத்துக்களை நினைவுகூரும் வகையில், சுருக்கம் மற்றும் முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள் இடம் பெற்றுள்ளது. மாணவர்கள் விவாதித்த கருத்துக்களை நினைவில் கொள்ள அனைத்து அலகுகளிலும் தற்சோதனைக்கான வினாக்கள் மற்றும் பயிற்சிகள் உதவும் வகையில் அமைக்கப்பட்டுள்ளது.

பொருளடக்கம்

அலகு 3 உணர்ச்சிகர அறிதிறன் ஒரு கண்ணோட்டம்

அலகு 4 நிறுவன செயல்முறைகள்

அலகு 5 குழு நடத்தை

அலகு 6 நிறுவன அதிகாரம்

அலகு 10 நிறுவன கலாச்சாரம்

அலகு 11 தகவல்தொடர்பு

அலகு 12 நிறுவன மாற்றங்கள்

அலகு-13 பதிலளித்தல் நிறுவன திட்டமிடல்: உலகளாவிய மற்றும் கலாச்சார பிரிவினருக்கு பதிலளித்தல்

அலகு-14 நிறுவன வளர்ச்சியாக்கம்

14.0 அறிமுகம்

14.1 நோக்கங்கள்

14.2 பொருள், இயல்புகள், நோக்கம் மற்றும் DOயின் சிறப்பம்சங்கள்

- 14.2.1 குறிக்கோள்கள் மற்றும் ழு.னு. நிகழ்ச்சித் திட்டங்களின் பங்கு
- 14.2.2 DO யின் சிறப்பம்சங்கள் மற்றும் அடிப்படை மதிப்பீடுகள்
- 14.2.3 இயல்புகள் மற்றும் நோக்கங்கள்
- 14.2.4 னுழு இன் சிக்கல்கள் மற்றும் சவால்கள்

14.3 நிறுவன அபிவிருத்தி செயல்முறை

14.4 நிறுவன அபிவிருத்தி தலையீடுகள் மற்றும் செயல்முறை

14.5 நிறுவன அபிவிருத்தி தலையீட்டின் நிலைகள்

- 14.5.1 கற்றல் நிறுவனங்கள்

14.6 பாலின உணர்திறன் பணியிடத்தை உருவாக்குதல்

அலகு 1

குறிப்பு

நிறுவன நடத்தையியல்

1.0 அறிமுகம்

நிறுவன நடத்தையை (OB) கற்றல் என்பது ஆர்வமானது அதே சமயம் சவாலானது. இந்த கற்றல் என்பது தனிப்பட்ட மற்றும் குழுக்களின் தனிப்பட்ட வேலையை தொடர்பு படுத்துகிறது. இந்த படிப்பு, தனிநபர்களைச் சுற்றியுள்ள சூழ்நிலை காரணிகளின் தாக்கத்தினால் மிகவும் ஆர்வமுடையத. இருவர் ஒரே மாதிரியான தன்மை உடையவர் அல்லர், என்பது நாம் அறிந்த ஒன்று. ஆகையால், அதற்கேற்ப தனிப்பட்ட நடத்தையை பகுப்பாய்வு செய்வதும், வேலைக்கு பணியமர்த்துவதும் மேலாளரின் திறனைச் சார்ந்துள்ளது. நிறுவன நடத்தை முயற்சிகள் கட்டுப்பாட்டு நிலையில் உள்ள ஒரு விஞ்ஞான முறையில் ஒரு தலைப்பைப் பற்றிய தகவலை சேகரிக்கிறது.

1.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,:

- ❖ நிறுவன நடத்தையின் வரலாறு குறித்து கலந்தாய்வு செய்ய முடியும்

குறிப்பு

- ❖ நிறுவன நடத்தையின் கூறுகள்.ஃஒழுங்குமுறை முறைகளை நிலைநாட்ட முடியும்
- ❖ நிறுவனங்களுக்கான மேலாண்மை செயல்பாடுகளின் பகுப்பாய்வுகளைப் பகுப்பாய்வு செய்யமுடியும்
- ❖ நிறுவன நடத்தையின் பரிணாம வளர்ச்சி மற்றும் அணுகுமுறை குறித்து விவாதிக்க முடியும்
- ❖ உலகளாவிய தோற்றத்தில் நிறுவன நடத்தையின் நெறிமுறைகளை மதிப்பீடு செய்ய முடியும்

1.2 வரலாறுகள்

மனிதர்களின் ஒழுங்கு முறைக் கோட்பாடு அவர்களுடைய குடும்ப அங்கத்தினரிடமிருந்தே நெறிப்படுத்தப்படுகிறது. மேலும், குடும்பத்தின் ஓர் அங்கமாக திகழ்வதற்கு தொழிலாளர் பிரிவின் கொள்கை பயன்படுகிறது. வாழ்க்கைக்குத் தேவையான உணவு வளங்கள் சீராக ஒதுக்கப்பட வேண்டும் என்பது குடும்பத்தின் கருத்து. பாதுகாப்பதற்கான சரியான நடவடிக்கைகளை எடுப்பது, காட்டு விலங்குகளின் தாக்குதல்களிலிருந்து குடும்பத்தை பாதுகாப்பது, எங்கு வேட்டையாடுவது மற்றும் எங்கு செல்ல வேண்டும் என்பதை திட்டமிடுதல் ஆகியவை மேலாண்மை, குழு இயக்கவியல் மற்றும் நிறுவன நடத்தையின் நுட்பங்களாகும். தனிநபர் திறமைக்கு ஏற்றவாறு சிறப்புப் பணிகள் ஒதுக்கப்படும். இந்த நம்பிக்கை சில உயிரியல் மற்றும் சமூகவியல் தேவைகளுக்கு பிரதிபலிப்பாக நடத்தப்பட்ட நடத்தை பாலினம் சார்ந்ததாக இருப்பதைக் குறிக்கிறது. பெண்கள் வீட்டில் இருந்தவாறு குழந்தைகளை பராமரித்து வளர்த்தனர். ஆண்கள் வேட்டையாடுதல் மற்றும் குடும்பத்திற்கான உணவு மற்றும் பிற தேவைகளை வழங்குவதில் பங்கு வகித்தனர்.

மனித மற்றும் நிறுவன நடத்தையில் சில அம்சங்களை உள்ளடக்கிய மக்களை திறம்பட நிர்வகிப்பதற்கான பிரச்சனைகளை சீர் செய்ய சில மேலாண்மை நுட்பங்களை பயன்படுத்தியதாக காட்டுகிறது. வற்றாத மற்றும் ஆரம்ப பதிவு வரலாறான 5000 கி.மு. பண்டைய சுமோனியர்கள் எழுத்துப் பதிவுகள். 3000 கி.மு க்கு முந்தைய காலத்தில் எகிப்திய பிரமிடுகளை கட்டுவதற்கு 100,000 மக்கள் தேவைப்பட்டனர். திட்டமிடல், ஒருங்கிணைத்தல், இயக்குதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற நவீன மேலாண்மையின் செயல்பாடுகளால் இது போன்ற நினைவுச்சின்னங்களை உருவாக்குவது இயற்கையாகவே சாத்தியம். குறிப்பாக ஒவ்வொரு பிரமிடும் 13 ஏக்கர், 2.3 மில்லியன் தொகுதிகள், ஒவ்வொரு தொகுதியும் ஏறக்குறைய 2.5 டன் எடை கொண்டது. அதே நேரத்தில்,தொழிலாளர்கள் நடத்தை மற்றும் உழைப்பு மற்றும் படிநிலையின் நிபுணத்துவம் ஆகியவற்றின் முக்கியத்துவம், மேலாண்மை பற்றி ஒரு வேண்டுமென்றே

குறிப்பு

அக்கறையுடன் தொடர்புடையதாக இருக்கின்றன என்று எழுதப்பட்ட சான்றுகள் கூறுகின்றன. இந்த கணக்குகள் 3,000 மற்றும் 4,000 கி.மு. வரை சீன மற்றும் மெசொப்பொட்டமியன்ஸால் வழங்கப்பட்டுள்ளன. அடுத்தடுத்த ஆண்டுகளில், அதிநவீன நகரங்களான இந்தியாவிலுள்ள மொகஞ்சதாரோ மற்றும் அசுர் மற்றும் பாபிலோன் அரண்மனைகள், நிர்வாக திறன்களுக்கான பதிவு செய்யப்பட்ட சில எடுத்துக்காட்டுகள். சாக்ரடிஸ் மற்றும் பிளாடோவின் எழுத்துக்கள் மேலாண்மை மற்றும் நிபுணத்துவத்தின் உலகளாவிய தன்மையை விவாதிக்கின்றன. 336 கி.மு முதல் 323 கி.மு. வரை மாவீரன் அலெக்ஸ்சாண்டர் தனது இராணுவ வெற்றிகளில் விரிவான ஒரு ஊழிய அமைப்பை பயன்படுத்தினார். ரோமானிய பேரரசு அரசியல், இராணுவ மற்றும் நீதித்துறை தீர்ப்பு பிரச்சினைகள், தகவல்தொடர்புகளைப் பயன்படுத்துதல் மற்றும் மையப்படுத்தப்பட்ட கட்டுப்பாடு ஆகிய பொது நிர்வாகத்தில் ஒரு சிறந்த நிபுணத்துவத்தைக் காட்டியது,

நிகோலா மக்கியவெல்லியின் காலம் வரை எந்தவொரு நிர்வாக திறன்கள் அல்லது நிறுவன நடத்தை மேலும் முன்னேற்றங்கள் பற்றிய தெளிவான ஆதாரத்தையும் வரலாறு வழங்கவில்லை. (1469-1527) மாக்கிவெல்லியின் கருத்தும், எந்தவொரு நெறிமுறைகள் மற்றும் செயல்பாடுகளை அறநெறி இல்லாமல் அரசியல் செயல்திறன் அவசியத்தை உணர்த்தியது. ‘‘முடிவுகள் அர்த்தங்களை நியாயப்படுத்துகிறது” என்பது தார்மீக ரீதியாக கேள்விக்குரியதாகக் கருதப்படலாம் எனினும் அவர் அத்தகைய தத்துவத்தை ஒப்புக் கொண்டார். யதார்த்தமான மற்றும் சில நேரங்களில் இறுதி பிரகடனதில் அவர் ஒரு அரசியல்வாதியாக இருந்தார். இந்த இலக்கை அடைய என்ன அரசியல் உத்திகளை பயன்படுத்தினாலும் நிர்வாகம் நிறுவனத்தின் இலாபத்தை மட்டுமே நினைவில் கொள்ள வேண்டும், என்கின்ற அவரது கருத்துக்கள் இன்றும் கூட அந்த அர்த்தத்தில் குறிப்பிடத்தக்கது. நிறுவன நடத்தைத் துறையில் மனித மற்றும் தொழிலாளியைப் பற்றி அறிவது மேலாண்மைக் கருவியாகவும் மற்றும் நடத்தைகளை கணித்தல் மற்றும் கட்டு படுத்துதல், இந்த செயலில் முக்கியமானது.

பதினெட்டாம் நூற்றண்டின் ஆரம்பத்தில், பொருளாதார விஞ்ஞானம் மற்றும் நிர்வாகத்தின் ஒரு ஒழுங்கான வளர்ச்சி தனித்துவமாக ஆரம்பமானது. குடிசை இயக்கதிலிருந்து (குடும்ப வாழ்வில் வேலைவாய்ப்பு அங்கு பொருட்களின் உற்பத்தி மட்டுப்படுத்தப்பட்டிருந்தது) தொழிற்சாலை (மையப்படுத்தப்பட்ட இடத்தில் தயாரிப்புகள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன) முறைக்கு மாறியது. இது ஐரோப்பாவில் குறிப்பாக இங்கிலாந்தில் தொழில் துறைப் புரட்சியை ஈன்றது. தொழில்துறைப் புரட்சி, நாகரிக உலகத்தின் முழு நடத்தையையே மாற்றியது. 1776 ஆம் ஆண்டில் உழைப்பு மற்றும் சிறப்புப் பிரிவில் உள்ள கோட்பாடுகளை ஆடம் ஸ்மித் நிறுவியதாக அறியப்படுகிறது.

குறிப்பு

புகழ் பெற்ற பிரெடெரிக் று. டெயிலர். டெய்லர் வருகைக்கு முன்னர் அறிவியல் நிர்வாகத்தில் பல மேலாண்மை பணியில் தொழிலாளர்கள் பங்கு மற்றும் உள்ளீடு தேவை என்பதை, 1900 களின் முற்பகுதியில் உற்பத்தித்திறன் மீது முக்கியத்துவம் குறித்த அறிஞர்கள் அறிந்தனர். உதாரணமாக, கருவிகள் மற்றும் உபகரணங்களை விட மனித வளங்களின் மீது செலுத்தப்பட்ட முதலீடு பன்மடங்காக ஈட்டப்படும் என்பதை ராபர்ட் ஓவன் (1771-1858) நம்பினார். தொழிலாளர்கள் வேலை செய்ய வேண்டும் என்பதற்காக அல்லாமல், அவர்கள் வேலை செய்ய விரும்புவதால் வேலை செய்ய வேண்டும் என்று அவர் நம்பினார். இந்த கொள்கை நிறுவன நடத்தையைப் பயிலுவதற்கான அடித்தளமாக அமைத்தது. மேலாளர் தனது நம்பிக்கையை தொழிலாளர்கள் மீது வைக்க வேண்டும் மாறாக அவரின் எதிர்பார்ப்பை திணிக்கக் கூடாது. ஏனெனில் ஆர்வமிக்க தொழிலாளர்களே தேவையான தொழிலாளர்கள் என்பதையும் அவர் நம்பினார். சார்லஸ் பாபேஜ் (1792-1871) மனித காரணிகளின் முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்து, தொழிலாளர்களுக்கும் நிறுவனத்திற்கும் இடையே நெருக்கமான பிணைப்பு வேண்டும் என தெரிவித்தார். உற்பத்தியை பெருக்கும் நுட்பங்களை தொழில்துறை பொறியியல் வாயிலாக தெரிவித்தார். இவருடைய கருத்தின்படி, தொழிலாளர்களின் அறிவார்ந்த அமைப்பைச் சார்ந்த பங்களிப்பு, நிறுவன நடத்தையின் முன்னேற்றத்திற்கு முன்னோடியாக அமைந்தது.

1.2.1 பொருள்

கேரி ஜானின் கூற்றின்படி ‘‘நிறுவனங்கள’’ என்பது ‘‘குழு முயற்சியின் மூலம் இலக்குகளை நிகழ்த்துவதற்கான சமூக கண்டுபிடிப்பு’’ ஆகும். இந்த விளக்கம் பல்வேறு குழுக்களான வணிகங்கள், பள்ளிகள், மருத்துவமனைகள், சகோதர கூட்டங்கள், மத அமைப்புகள் மற்றும் அரசாங்க முகவர்களுக்கு ஏற்புடையதாகும். மேலே குறிப்பிட்ட விளக்கங்களை பொறுத்து மூன்று முக்கிய அம்சங்களை வரையறுக்கலாம்:

சமூக கண்டுபிடிப்புகள்: சமூகம் என்கின்ற சொல் சமுதாயம் என்பதிலிருந்து வழித்தோன்றியது. எனினும் அடிப்படையில் தாவரங்கள், இயந்திரங்கள், கட்டிடங்கள் ஆகியவற்றிற்கு எதிராக மக்களை ஒருங்கிணைப்பது. இருந்தபோதிலும் தாவரங்கள், இயந்திரங்கள், கட்டிடங்கள் ஆகியவற்றின் பங்களிப்பு நிறுவனங்களுக்கு தேவையானதாக உள்ளது. எனினும் நிறுவனத்தில் மற்ற அனைத்தும் இருந்த போதிலும் நிறுவனத்தை செயல் படுத்த ஆட்கள் இல்லை எனில், நிறுவனங்கள் முடிவு நிலைக்கு தள்ளப்படும். எடுத்துகாட்டாக நிறுவனத்திலிருந்து அனைவரும் வெளியேறினாலும், ஒருவருக்கு பதில் யாரும் மாற்றப்படவில்லை என்றாலும் அந்த நிறுவனம் எவ்வளவு நீண்ட சொத்துக்களை வைத்திருந்தாலும் அவை வெளியேற்றப்பட்டுவிடும். மறுமுனை, சில நிறுவனங்கள் உடல் உழைப்பு இல்லாத மக்களை

மட்டுமே கொண்ட அருகாமை சங்கங்களை பெற்றிருக்கும். அதன்படி, அந்த மக்கள் முதன்மையான நிறுவனங்களை உருவாக்குகின்றன.

இலக்குகளை நிறைவேற்றுதல்: ஒரு நிறுவனம் என்பது வெறும் குறிப்பிட்ட இடத்தில் உள்ள மக்கள் கூட்டத்தை குறிப்பதன்று, உதாரண மாக, பல்பொருள் அங்காடியில் உள்ள மக்கள், பொருட்களை வாங்குவது ஒன்றையே நோக்கமாக கொண்டிருந்தாலும் அவர்கள் ஓர் நிறுவனத்தின் கீழ் கருதப்பட மாட்டார்கள். எனினும், இந்த குறிக்கோள் பொதுவானதன்று. அணைத்து நிறுவனங்களும் தங்கள் இருப்புக்கான காரணங்களை வைத்துள்ளன. இந்த காரணங்கள் அனைத்தும் நிறுவன முயற்சிகளுக்கு வழிநடத்தும் இலக்குகள். உரிமையாளர்களுக்கு பணம் ஈட்டுவதையே, எந்த ஒரு வணிக அமைப்பும் முதன்மையான குறிக்கோளாக கொண்டுள்ளன. இந்த இலக்கானது, பல இலக்குகளுடன் இடை-தொடர்புடையதாகும். அதன்படி, எந்த ஒரு நிறுவனத்தின் இலக்கு என்பது, தனிநபரின் தனிப்பட்ட இலக்குகளை ஒருங்கிணைத்தல் ஆகும். உதாரணத்திற்கு ஜெனரல் மோட்டார்ஸ், ஒவ்வொரு ஆண்டும் அதிக அளவில் கார்களை உற்பத்தி செய்து விற்பனை செய்வதை இலக்காக கொண்டிருந்தது. அதன் உற்பத்திப் பொருளால் ஏற்படும் காற்று மாசுபாட்டைக் குறைத்தல் போன்ற சமூக இலக்கையும் மற்றும் வருமானம் மற்றும் வெற்றியையும் இலக்காக கொண்ட தொழிலாளியின் இலக்கையும் தனது இலக்காக கொண்டுள்ளது. இதேபோல், இலாப நோக்கமற்ற நிறுவனங்களான பல்கலைக்கழகங்கள் புகழ் மிக்க அறிவூட்டலையும் மற்றும் சிறப்பான கற்பித்தலையும் இலக்காகக் கொண்டுள்ளன. செயல்திறனுக்கான பட்டமளிப்பது ஒட்டுமொத்தமாக அதன் இலக்கை பிரதிபலிக்கிறது.

குழு முயற்சி: மக்கள் சமுதாய அங்கத்தினராகவும், நிறுவனத்தின் ஓர் உறுப்பினராகவும், ஒருவரை ஓருவர் சார்ந்தும் உள்ளனர். வாழ்க்கையையும், முயற்சியையும் பகிர்ந்து கொள்வதே திருமணம் மற்றும் குடும்பத்தின் கருத்தாகும். தேவைகளுக்காகஒருவரையொருவர் சார்ந்திருப்பது சமூகவியல் மற்றும் மானுடவியலின் வேராகும். மனித சகாப்தத்தின் ஆரம்பகாலத்தில்,வேட்டையாடுவதற்கும், குடும்பத்தை காப்பதற்கும் மக்கள் குழுக்களை ஏற்படுத்தினர். தனியொருவன் பல தடைகளைத் தாண்டி இடை விடாது உயிர்வாழ்வதற்கும், சந்திப்பதற்கும் சார்ந்து வாழ்வது உளவியல் மற்றும் சமூகவியலை சார்ந்ததாகும். கூடுதலாக, தொழில்நுட்ப சிக்கல்களால் நவீன யுகத்தில் குழுக்களாக வேலைசெய்வது தேவையான ஒன்று. உதாரணத்திற்கு எந்த ஒரு தனி மனிதனாலும் 747 ஜம்போ ஜெட்டை அமைக்க முடியாது. இலக்கியரீதியாக விமானத்தை வடிவமைக்க மற்றும் கட்டுமான செயல்முறைக்கு பல நூறு மற்றும் ஆயிரக்கணக்கான மக்கள் ஒருங்கிணைந்து செயல் படுகின்றனர். தனி மனிதன் தனக்குரிய இயற்பியல் மற்றும் அறிவுசார் வரம்புகளை கொண்டுள்ளான். அந்த வரம்புகள் குழு முயற்சியால் கடக்கப்படுகிறது.

மனித நடத்தையை அறிவது மற்றும் புரிந்து கொள்வதென்பது அறிவியல் சிந்தனையாளர்கள் மற்றும் நடத்தை ஆய்வாளர்கள் ஆகிய

இருவருக்கும் சவாலாகவே உள்ளது. அவர்கள் நெடு நாட்களாகவே மனித நடத்தையின் காரணங்களை கண்டறிய ஆர்வமாக உள்ளனர். இதேபோல், மக்கள் அவர்கள் போக்கில் நடந்து கொள்கிறார்கள் என ஆய்வாளர்கள் கண்டறிய நினைத்தனர். அவர்கள் மனித நடத்தையை பொதுவான மற்றும் வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ள தரநிலையை வகுத்துள்ளனர். நடத்தைக்கான காரணங்களை கணித்து, கையாண்டு மற்றும் கட்டுப்படுத்தப்படுவதற்கு இந்த ஆய்வு செய்யப்பட்டது.

நிறுவன நடத்தை என்பது ஒரு வேலை அமைப்பில் உள்ள மக்களின் எண்ணங்கள், உணர்வுகள், உணர்ச்சிகள் மற்றும் செயல்கள் ஆகியவற்றை சார்ந்ததாகும். சுய நடத்தையை புரிந்து கொள்வதென்பது சவாலான ஒன்று. ஆனால் நிறுவன அமைப்பில் குழுக்களின் நடத்தையை புரிந்துகொள்ளவது மேலாண்மை பணிகளில் நினைவுச் சின்னமாக உள்ளது.

நிறுவன அமைப்பில் மனித நடத்தையை அறிந்து கொள்வதற்கு மனித நடத்தைக்கு நிறுவன சூழலுக்கும் இடைப்பட்ட தொடர்பு மற்றும் நிறுவனங்களே காரணங்களாக உள்ளன.

1.2.2 கூறுகள் அல்லது கட்டுப்பாடுகள்:

மேற்குறிப்பிட்ட விளக்கத்தில் மூன்று உண்மைகள் உள்ளன. அவைகளாவன, — சுய நடத்தை, நிறுவன நடத்தை மற்றும் இவை இரண்டிற்கும் இடையே உள்ள இடைமுகம். ஒவ்வொரு நபரும் தன்னுடைய நம்பிக்கைகள், மதிப்புகள், மனப்பான்மை மற்றும் தனிப்பட்ட குணங்களையும் நிறுவனங்களில் கொண்டு வருகின்றனர். நிறுவன அமைப்பை உருவாக்கும் பொருட்டு இந்த குணங்களை உடைய தனியொருவன் மற்றவர்களோடு தொடர்பு கொள்கிறான். குறிப்பாக, நிறுவன நடத்தை என்பது நிறுவனங்களில் உள்ள வேலை தொடர்பான நடத்தையை குறிப்பதாகும். நிறுவன நடத்தை என்பது பல்வேறு துறைகளின் கற்றல் தொகுப்பு மற்றும் பல்வேறு நடத்தை துறைகளின் பங்களிப்பு ஆகும். உளவியல் துறையில் சுய நடத்தை முதன்மையானதாக விளங்குகிறது. மற்ற நடத்தைத் துறைகள் குழு இயக்கவியலையும், நிறுவன அமைப்பையும் பாதிக்கிறது.

உளவியல்: உளவியல் என்பது மனித நடத்தையை கற்க, புரிந்து நிறுவன நடத்தையின் கொள்ள, அளவீடு செய்ய, விவரித்துக்கூற மற்றும் மாற்றியமைக்கக் கூடிய அறிவியல் ஆகும். மேலும் நிறுவன சூழலோடு உள்ள தொடர்பு, உழைப்பு ஊக்கத்தை புரிந்துகொள்ள, சுய மற்றும் ஒருவர் மீது மற்றவரின் உணர்வுகள் ஆளுமை செயல்படுதல், பயிற்சியின் விளைவுகள், தலைமை செயல்திறன், வேலை திருப்தி மற்றும் அணுகுமுறை அளவீடு ஆகியவற்றையும் தொடர்பு படுத்துகிறது. இது மேலும் உத்தியோக திறமைகளின் தடைகளான சோர்வு, அலுப்பு மற்றும் சலிப்பு ஆகியவற்றைப்பற்றிய கற்றல் ஆகும். இது நடத்தை மாற்றத்திற்கான

செயல்முறைகளையும் விளக்குகிறது. அதனால் விரும்பத்தக்க நடத்தைகளை மீண்டும் மீண்டும் செயல் படுத்த எளிதாகிறது.

சமூகவியல்: சமூகவியல் என்பது நிறுவன நடத்தைத் துறையில் பெரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்திய விஞ்ஞானமாகும். இது நிறுவனத்திலோ அல்லது குடும்பத்திலோ, தனி மனிதனின் சமூகப் பங்கு மற்றும் சமூக அமைப்பையும் விளக்குகிறது. சில குழு இயக்கவியல், நிறுவன அமைப்பையும், அதிகாரத்துவதையும், திறனையும் மற்றும் தடைகளையும் சார்ந்தது.

சமூக உளவியல்: உளவியல் சுய நடத்தையையும், சமூகவியல் குழு நடத்தையையும் மற்றும் சமூக உளவியல் தனிப்பட்டவர்களுக்கிடையேயான நடத்தையையும் ஒப்பந்தப்படுத்துகிறது. இடை குழுக்களின் தொகுப்பு, குழுவின் தீர்மாணம் மற்றும் குழு செயல்பட்டிற்குத் தேவையானவற்றின் தொகுப்பு ஆகியவற்றை சமூக உளவியல் நிபுணர்கள் ஒப்பந்தப்படுத்தி உள்ளனர். தனி மனிதனில் ஏற்படும் மாறுபாடு மற்றும் தனி மனிதனும், குழுக்களும் ஆகிய இருவரும் சூழலுக்கு ஏற்றவாறு தங்களை எவ்வாறு சரிசெய்து கொள்கிறார்கள் என்பதை சமூக அறிஞர்கள், விவாதத்திற்குரிய மற்றுமொரு பகுதியாக கருதுகின்றனர்.

தொழில்துறை உளவியல்: தொழில்துறை சூழலுக்கு தனிமனிதனின் எதிர்வினைகள் பற்றி அறிந்துகொள்ள தொழில்துறை உளவியல் உதவு கிறது. குறிப்பிட்ட வேலைக்கு தனி ஒருவரை உளவியல் தேர்வு மூலம் தேர்வு செய்வது மற்றும் வாய்ப்பளிப்பதும், உடல் தொழில்துறை சூழலினால் மனஆரோக்கியத்தில் ஏற்படுத்திய பாதிப்புகளை ஆய்வு செய்வதும், நிறுவன அமைப்பின் மூலம் மனித செயல்திறனில் ஏற்பட்ட பாதிப்பு மற்றும் தொழிலாளர்களின் பாதுகாப்பு மற்றும் மன உறுதியை பாதிக்கும் வகையான வேலைகளை ஆய்வு செய்வதாகும்.

மானுடவியல்: கலாச்சார பாதிப்பினால் தனிமனித நடத்தையில் ஏற்பட்ட விளைவுகள் பற்றி அறிவது மானுடவியல் ஆகும். கலாச்சார பாரம்பரியத்தில் எது சரி, எது தவறு என்று அறியாமல் அனைத்தையும் ஏற்றுக்கொள்வதால் நமது நடத்தை நெறிமுறைகளை பாதிக்கிறது. ஒரே சூழ்நிலைகளில் நடத்தை மற்றும் கலாச்சார சூழ்நிலைகளில் வளர்ந்து வரும் கலாச்சாரத்தின் மதிப்பு ஆகிய இரண்டிற்குமுள்ள வேறுபாடு ஆகும். இவ்வாறு கலாச்சாரத்தின் பொதுவான பண்புகள் மூலம் நடத்தையை கணிக்க முடியும்.

அரசியல் அறிவியல்: அரசியல் அறிவு என்பது அரசியியல் அமைப்பைப்பற்றி அறிவதாக இருந்தாலும், ஒவ்வொரு அமைப்பு முறையும் மனித நடத்தையை நேரடியாக பாதிக்கக்கூடிய சிலவற்றை அரசியலில் ஆதிக்கம் செலுத்துகிறது. நிறுவன நடத்தையின் மீது நேரடியாக தொடர்பு கொண்ட கருப்பொருட்கள் உள்ளன. அவைகளாவன, அரசியலைக் கையா ளுதல், அதிகாரத்தை ஒதுக்கீடு செய்தல், மோதல் மற்றும் மோதல் தீர்மானம்,கூட்டணி அதிகாரம் மற்றும் சுய வட்டி விரிவாக்கம். ஆகியவை ஆகும்.

பொருளியல்: ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில் பொருளாதார நிலைமைகளைப் புரிந்து கொள்வது, பொருளாதார உதவிகள், அரசாங்கத்தின் பொருளாதாரக் கொள்கைகள் பற்றாக்குறையான இடத்தில வளங்களை ஒதுக்கீடு செய்தல் ஆகிய அனைத்தும் நிறுவனங்களின் காலநிலையை பாதிக்கும் காரணிகளாக பொருளியல் கூறுகிறது. பொருளாதார காரணிகளான தொழிலாளர் சந்தை இயக்கவியல், செலவு பயன் பகுப்பாய்வு, குறுக்கு பயன்பாட்டு பகுப்பாய்வு, மனித வள திட்டமிடல் மற்றும் முன்கணிப்பு மற்றும் முடிவெடுத்தல் ஆகியவற்றிலிருந்து நிறுவன நடத்தை அறியப்படுகிறது.

பொறியியல்: பொறியியலில் குறிப்பாக தொழில்துறை பொறியியல் பிரிவு, நேரம் மற்றும் இயக்கம் பற்றிய ஆய்வு, வேலை அளவீடு கணிசமான பங்களிப்பு, வேலையின் பகுப்பாய்வு, வேலை வடிவமைப்பு, ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் ஆகியவற்றை வழங்குகிறது. இதில் ஒவ்வொன்றும் நிறுவன நடத்தையின் தாக்கத்தை கொண்டுள்ளது.

மருத்துவம்: மருத்துவம் நிறுவன நடத்தையை பாதிக்கும் புதியதொரு துறையாகும். வேலை சம்பந்தமான மனஅழுத்தம், பதற்றம் மற்றும் மனச்சோர்வு ஆகியவை இதன் முதன்மையான பகுதியாகும். நிறுவன அமைப்பில், மன அழுத்தத்தை குறைக்கும் மருத்துவ மருந்துகளின் காரணங்கள் மற்றும் விளைவுகள் ஆகியவை அறியப்படுகின்றன.

சொற்பொருளியல்: சொற்பொருளியல் என்பது சமீபத்திய ஒழுங்கமைப்புகளில் ஒன்று. இது நிறுவனங்களுக்குள் உள்ள தொடர்பை அறிய உதவுகிறது. தவறாகவும் மற்றும் தவறாக இயக்கப்படும் தொடர்புகளால் அல்லது சாதாரணமாக தொடர்பில் ஏற்படும் பற்றாக்குறையால் நிறுவன நடத்தையில் பிரச்சனைகளை உருவாக்கலாம். அதன்படி, சரியான மற்றும் தெளிவாக புரிந்து கொள்ளக்கூடிய தொடர்பு, மிகவும் சிறந்த மற்றும் திறமையான செயல் திறனை தரும் வழிமுறையாகும்.

1.2.3 வாய்ப்புகள்

நிறுவன நடத்தை பற்றி அறிவது பலவழிகளில் நன்மை பயக்கும். முதலாவது, நிறுவனங்களில் நம் வாழ்வுக்கான வரைபடத்தின் வழியை நிறுவன நடத்தை(OB)அளிக்கிறது. நம் வாழும் உலகத்தில் ஒவ்வொருவருக்கும் உள்ளார்ந்த தேவை இருக்கிறது. இது குறிப்பாக நிறுவனத்தில் உண்மையாகிறது, அவர்கள் கூற்றின்படி நம் செயல்களிலும் நடத்தையிலும் ஆழ்ந்த பாதிப்பை ஏற்படுத்துகிறது.

இரண்டாவது, நிறுவன வாழ்க்கை பற்றி புரிந்துகொள்வதற்கு மற்றும் கணிக்க அறிவியல் ஆராய்ச்சிக்கு நிறுவன நடத்தைத் துறை பயன்படுகிறது. இந்த அறிவு உறுதியானது என கூற இயலாது. நிறுவனங்களில் மக்களின் முடிவுகளும் மற்றும் செயல்களும் ஒரு சிக்கலான காரணிகளின் கலவையாக தீர்மானிக்கப்படுகிறது. இது தவிர நிறுவன நடத்தைத் துறை தூய அறிவியலாக கருதப்படாது.மூன்றாவது, நிறுவன நடத்தை நிறுவன நிகழ்வுகளின் செல்வாக்கை பெற

உதவுகிறது. எனினும் நிறுவன நிகழ்வுகளை புரிந்துகொள்வதற்க்கும் மற்றும் கணிப்பதற்கு நல்லதாக இருந்தாலும், அதிகப்படியானோர் செல்வாக்கு சூழலில் வாழ விரும்புகின்றனர்.

நான்காவது, தனிமனிதன் தன்னைப் பற்றியும், பிறரைப்பற்றியும் அறிந்து கொள்வதற்கு நிறுவன நடத்தை உதவுகிறது. இது கணிசமான உறவுகளை வளர்த்து கொள்வதற்கு உதவுகிறது. குறிப்பாக முக்கியத்துவம் வாய்ந்த தலைப்புகளான, அணுகுமுறை, கருத்து, தலைமை, தொடர்பு மற்றும் மோதல் ஆகியவற்றை புரிந்து கொள்வதால் தனி மனிதன் தன்னுடைய பேச்சு மற்றும் செயல் பாட்டில் தனக்கென தனியொரு பணியை அமைக்க இயலும்.

ஐந்தாவது கூட்டுத்தொழில் உறவுகளை பராமரிக்க நிறுவன நடத்தைத் துறை உதவுகிறது. ஒரு தொழிலாளியின் பதவி உயர்வு மறுக்கப்பட்டாலோ அல்லது தாழ்வான வேலைச்சூழலாலோ அவன் அல்லது அவள் தனது வேலையில் பின்தங்கி இருப்பான். அல்லது அவன் அல்லது அவளுடைய உற்பத்தித்திறன் சீராக குறைந்து காணப்படும். நிர்வாகத்திர்கும் தொழிலாளர்களுக்கும் உள்ள உறவு பாதிக்கப்படுவதற்கு காரணம் பணியாளர்கள் பிரச்சனைகளே தவிர தொழில்நுட்ப காரணமன்று.

இறுதியாக, கடந்த இரண்டு ஆண்டுகளில், இந்திய பொருளாதாரம் ஏறுமுகமாக இருப்பது சாட்சியாகிறது. பொருளாதாரத்தில் ஒவ்வொரு துறையும் நன்றாக செயல்படுகிறது. ஒட்டுமொத்த வளர்ச்சியில் ஆண்டிற்கு ஏழு சதவீதம் அதிக வளர்ச்சியை பதிவு செய்கிறது. இந்த போக்கை தக்க வைப்பதற்கு பொருளாதாரத்தின் எல்லா துறைகளிலும், குறிப்பாக தொழில் துறைப் பிரிவில் திறமையான நிர்வாகம் அமைவது தலையாய முக்கியத்துவமாகும். இந்த இடத்தில் நிறுவன நடத்தை இடம் பெற்றுள்ளது. இந்த ஒழுங்குமுறையினால் மேலாளர் தனக்கு கீழ் வேலை செய்பவர்களை ஊக்குவித்து, உற்பத்தி திறனை பெருக்குவதற்கு உதவுகிறது.

1.3 போக்குகள், பரிணாமம் மற்றும் அணுகுமுறைகள்

போக்குகள், பரிணாமம் மற்றும் அணுகுமுறைகளை நிறுவன நடத்தையுடன் தொடர்புபடுத்தி ஆய்வு செய்வோம்.

1.அறிவியல் பூர்வமான மேலாண்மை

அறிவியல் பூர்வமான மேலாண்மைப் பள்ளியின் கருத்துக்களுக்கு காரணம் பிரெட்ரிக் W.டெய்லர். இவர் “அறிவியல் மேலாண்மையின் தந்தை” ஆவார். இவர் அறிவியல் மேலாண்மை குறித்து பகுப்பாய்வு செய்து நான்கு கொள்கைகளை வெளியிட்டுள்ளார். அந்த கொள்கைகளாவன:

குறிப்பு

1. எந்த ஒரு வேலையும் அதன் கூறுகளாக மாற்றப்பட்டு, அறிவியல் பூர்வமான முறையில் செயல்படுத்தப்பட்டு நிறுவப்பட வேண்டும்.
2. தொழிலாளர்கள் அறிவியல் பூர்வமான முறையில் தேர்வு செய்யப்பட்டு, அந்த வேலையை செய்வதற்கு சரியான முறையில் பயிற்சி அளிக்க வேண்டும்.
3. அறிவியல் கொள்கைகளுக்கு ஏற்ப அனைத்து வேலைகளும் நிறைவேற்றப்படுகின்றனவா என்று நிறுவனமும், தொழிலார்களும் உறுதி செய்ய ஒத்துழைக்க வேண்டும்.
4. வேலை மற்றும் பொறுப்பு பற்றிய அறிவியல் விநியோகம் மேலாளர்களுக்கும் தொழிலாளர்களுக்கும் இடையில் இருக்க வேண்டும். வேலையை வடிவமைத்தல் மற்றும் பணிகளை மேற்பார்வையிடல் போன்றவற்றை நிறுவனமும் அதை செய்து முடிப்பதற்கான சிறந்த வழியை தொழிலாளர்களும் கையாள வேண்டும்.

அறிவியல் சார்ந்த மேலாண்மை, அமெரிக்க வணிகத்தின் முக்கிய தொழில்சார் மேலாண்மையாக மாறியது. இவை வேலையை சிறப்பிக்கவும் மற்றும் உற்பத்தியை பெருக்கவும் தேவையான பயன்பாடுகள் பற்றி கீழே குறிப்பிட்டுள்ளது.

1. வீணாவதை தடுக்க அதிகபட்ச முயற்சிகளை கையாள வேண்டும்.
2. தொழிலாளர்களின் திறமையை புரிந்து கொண்டு, அவர்கள் திறமைக்கு ஏற்ற பணிகளை வகுத்து, அதற்க்கேற்ற பயிற்சியையும் அளித்திடல் வேண்டும்.
3. அதிகமான சிறப்பு நடவடிக்கை முறையில், வேலைவாய்ப்புகள் மற்றும் விவரக்குறிப்புகளை முறையாக வடிவமைப்பதன் மூலம் நேரம் மற்றும் இயக்கம் தரநிலைகளை அமைக்க வேண்டும்.
4. தனி மனிதனின் சராசரி மற்றும் அதிகபட்ச செயல் திறன் தரத்தை வெளியிட வேண்டும்.
5. இழப்பீடு மற்றும் உற்பத்தித்திறன் அதிகரிக்க பிற இழப்பீடு மற்றும் உற்பத்தித்திறன் அதிகரிக்க பிற ஊக்கங்கள் பங்கு வகித்தல்.

அறிவியல் நிர்வாகம், பொருளாதார பகுத்தறிவு, செயல்திறன மற்றும் தரநிலைப்படுத்தல் ஆகிய முதன்மையான காரணங்கள் மீது வலியுறுத்தப்பட்டது, மாறாக நிறுவனத்தில் குழுக்கள் மற்றும் தனி மனிதனின் பங்கு மறுக்கப்பட்டது. இது தொழிலாளர்களின் சமூக அடிப்படைத் தேவைகளையும் மறுத்தது. இதன் முடிவு, விஞ்ஞான மேலாண்மை பற்றிய விமர்சனதிற்கு வழி வகுத்தது. மேலும் இது நிறுவன நடத்தைக் காண தூண்டுதளையும் ஏற்படுத்தியது. அறிவியல் நிர்வாகத்தில் மக்களை ஊக்குவிக்க பொருளாதாரத் அடிப்படை

அனுமானமாக கருதினர். இது இயந்தரத்தனமாகவும், உடலியலாகவும் அமைந்ததே தவிர நிறுவனங்களின் வேலை

திருப்தி மற்றும் சுய உண்மை ஆகியவை ஊக்கமளிக்கும் அக்கறைகளாக அமைந்தன.

குறிப்பு

2. மேலாண்மையின் நடத்தை அணுகுமுறை:

நடத்தைய அணுகுமுறை என்பது மனித உறவுகளின் அணுகுமுறை ஆகும். மக்களின் உற்பத்தி மற்றும் நிர்வாகத் திறமைக்கு அணுகுமுறைக்கு அடிப்படையாக அமைந்தது. எல்டன் மாயோ (1880–1949)-வின் ஆய்வுகள், இந்த அணுகுமுறையின் வளர்ச்சி மற்றும் புகழுக்கு காரணமாக அமைந்தது. இந்த ஆய்வுகளின் படி, (1927–1932) சிகாகோவிற்கு அருகிலுள்ள வெஸ்டர்ன் எலக்ட்ரிக்ஸ் ஹாவ்தொரணே ஆலையில் தொழிலாளர் வெளியீட்டில் சிறந்த உடல்நிலை வசதிகளின் விளைவுகளை தீர்மானிக்கப்பட்டது. உடல்நிலை வசதிகள் அல்லது உயர்த்தப்பட்ட பொருளாதார நன்மைகளினால் உற்பத்தி திறன் தேவையான அளவு பெருகவில்லை என்பதை இந்த ஆய்வுகள் காண்பித்தன. இதனால் உடலியல் மற்றும் சமூக அமைப்புகள் மீது ஆய்வுகள் வலியுறுத்தப்பட்டன. இந்த ஆய்வுகள், வேலையினுள்ளே தொழிலாளர்கள் நடத்தையை பாதிக்கும் காரணிகளாக உள்ளன என்பதை நிரூபித்தன. முறை சாரா சமூகக் குழுக்கள், மேலாண்மை ஊழியர் ஆகிய இரண்டிற்கும் உள்ள தொடர்பு மற்றும் வேலை சூழலின் பல அம்சங்களின் ஒருங்கிணைப்பு ஆகியவை உற்பத்தியை மேம்படுத்துவதில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தின. தொழிலாளர்கள் மீது மேலாண்மை சிறப்பான கவனம் செலுத்துவதால் உற்பத்தி திறன் அதிகரிக்கும், மாறாக வேலை நிலைகளில் உண்மையான மாற்றங்களால் அல்ல என்பதை மாயோ கண்டறிந்தார்.

தொழிலாளர்களின் நடத்தையை அறிவதே நிறுவன நடத்தைத் துறைக்கு அடித்தளமாக அமையும் என ஹாவ்தரணே ஆய்வுகள் மூலம் வழங்கினார்.

தனி நபரின் அதிகமான புரிதல், உழைப்பு, உள்நோக்கம், தனிநபர் உறவுகள் மற்றும் குழு இயக்கவியல் ஆகியவற்றின் முக்கியத்துவம், இந்த அணுகுமுறைக்கு மையமாக இருக்கிறது. அலுவலகம் அல்லது தொழிற்சாலை வெறும் பணிக்கான இடம் மட்டுமல்லாமல் தொழிலாளிகள் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொள்ளும் சமூக சூழல் என இந்த ஆய்வு பரிந்துரைக்கிறது. இது ‘‘சமூக மனிதன்’’ என்கின்ற கருத்தை முன்மொழிகிறது. அதன்படி மனிதன் மற்றவர்களோடு ஏற்படுத்தும் தொடர்பு அவனது வேலையின் உற்பத்தித் தரம் மற்றும் அளவீட்டைக் குறிக்கிறது. தரம் மற்றும் வெளியீட்டை மேம்படுத்துவதில் சமூக சூழல் ஒரு முக்கிய காரணியாக அறியப்பட்டாலும் குறைவான ஊதியம் பெரும் தொழிலாளர்களின்

பொருளாதார நலன்களை அது ஈடுசெய்யாது. உண்மையில் வேலை நிலைமைகள் திருப்திகரமாக இருந்தால் மட்டுமே ஊழியர்களால் ஏற்படும் இலாபம் அதிகரிக்கும்.

குறிப்பு

மாயோசின் கருத்து மற்றும் கண்டு பிடிப்புக்கு ஆதரவு தரும் வகையில் அமைந்தது. ஆபிரகாம் மாஸ்லோவ்-இன் தனிப்பட்ட தேவைகள் பற்றிய கோட்பாடு, மனித வளங்களின் நிறுவன விளைவு அதிகரிக்கப்பட வேண்டும் என்பது இந்த அணுகுமுறையின் அடிப்படை நோக்கம் ஆகும். இதனால் மனித தேவைகள் முறையாக கவனித்துக் கொள்ளப்பட்டது. மனித தேவைகள் உடலியல் அல்லது உளவியலைச் சார்ந்து இருக்கலாம். மாஸ்லோவின் கூறின்படி, இந்த தேவை பல படி நிலைகளை கொண்டிருக்கலாம். இந்த படி நிலைகளின் கீழ் வரிசைப் படியில் இருப்பவர்கள், உணவு மற்றும் நீர் தேவை மற்றும் உடல்ரீதியான ஆறுதல், அதே போல் வேலை, பாதுகாப்பு, அன்பு மற்றும் பாசம் போன்ற குறைவான அளவு தேவைகளை எதிர்பார்ப்பவர்கள். மரியாதை மற்றும் சுய தேவைகளின் பூர்த்தியை எதிர்பார்ப்பவர்கள் மேல் வரிசைப் படியில் இருப்பவர்கள். பொதுவாக உயர் நிலைத் தேவைகள் எழுப்பப்படுவதற்கு முன்னர் கீழ் நிலைத் தேவைகள் தீர்த்து வைக்கப்பட வேண்டும். இந்த தேவைகள் பற்றிய தெளிவான கருத்து மேலாளருக்கு இருக்க வேண்டும். இது அவருக்கு தொழிலாளர்களை ஊக்குவிக்க பல்வேறு முறைகளை வழங்கும். மனிதனின் இயல்பான சிக்கலான தன்மையினால் இது முக்கியமான மற்றும் குறிப்பிடத்தக்க ஒன்று. ஒரே சூழ்நிலைமைக்கு பலதரப்பட்ட மக்கள் பல்வேறு விதமாக நடந்து கொள்ளலாம் அல்லது

நிறுவன நடத்தையின் வெவ்வேறு சூழ்நிலைமைக்கு ஒரே மாதிரியாகவும் நடந்து கொள்ளலாம். எனவே, மேலாண்மையில் இருப்பவர்கள் இந்த வேறுபாட்டை உணர்ந்து அதன்படி நடந்து கொள்ள வேண்டும். ஒரு பணியாளரின் செயல்திறன் நிலை அவரது திறன் மற்றும் அவரது நோக்கம் சார்ந்த செயல்பாடாகும். தொழிலாளி என்ன செய்ய முடியும்? என்பதை முதலிலும், தொழிலாளி என்ன செய்வார்? என்பதை பின்னரே தீர்மானிக்கிறது. திறன் எப்போதும் தீர்மானிக்கப்படுகிறது மற்றும், அளவிடப்பட்டு, அவரது பின்னணி, திறன் மற்றும் பயிற்சி ஆகியவை அளிக்கப்படுகிறது. மறுபுறம் சக்திவாய்ந்த ஒன்று ஊக்கப்படுத்துதல் ஆகும். எந்த இடத்தில் வலுவான உந்துதல் இருக்கின்றதோ அங்கு தொழிலாளர்களின் உற்பத்தி அதிக அளவில் இருக்கும். பலவீனமான உந்துதல் எதிர்வினையைத் தரும். எனவே மேலாண்மை, சிறந்த செயல்திறனை பெறுவதற்கு தொழிலாளர்களை ஊக்கப்படுத்த என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை உணர வேண்டும். மேலும் நேர்மறையான மற்றும் வலுவான உந்துதலுக்கான சூழலை உருவாக்க வேண்டும்.

1970-இல் நிர்வாக சிந்தனையாளர்களிடம் நடத்தை சார்ந்த அணுகுமுறை ஒரு பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியது. உண்மையில், நிறுவன அமைப்பின் முறையானது அதிகாரம் செலுத்துவோரிடமிருந்து

பங்கெடுப்போரிடம் மாற்றப்பட்டது. இதன்மூலம், நிறுவன அமைப்பின் விவகாரங்களில் தொழிலாளர்கள் அதிக சுதந்திரத்துடன் செயல்பட்டனர்.

குறிப்பு

3. கட்டுப்பாட்டு அணுகுமுறை:

நிறுவன நடத்தை மற்றும் மேலாண்மையில் கட்டுப்பாட்டு அணுகுமுறையானது நிறுவனங்களின் மேலாண்மை நடத்தை முறையில் பயன்படுத்தப்பட்ட உலகளாவிய கொள்கைகள் மற்றும் வழிமுறைகளை நிராகரித்தது. இது நிர்வகிக்க ‘‘சிறந்ததொரு வழி’’ எது என்பதை குறிக்கின்றது. அதைக்கான சிறந்த வழியை சூழ்நிலைகளே உருவாக்குகின்றன. ஒவ்வொரு சூழ்நிலையின் குணாதிசயங்களும் வரையறுக்கப்பட்டு, அதற்கு ஏற்றார் போல மேலாண்மை செய்யப்படுகிறது.

மேலாண்மை மற்றும் நிறுவன நடத்தையின் தற்செயலானது சூழ்நிலைப் பகுப்பாய்வில் பிரெட் நு. பைதுலேர் என்பவரால் முன்மொழியப்பட்டது. சில குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகளில் ஏற்படும் குறிப்பிட்ட பிரச்சனைகள் மற்றும் அதன் தீர்வுகள் ஆகியவற்றை மேலாண்மை கண்டறிய வேண்டும். அனைத்து மேலாண்மை மற்றும் நிறுவன சூழ்நிலைகளுக்கும் பொருந்தக்கூடிய உலக ளாவிய கோட்பாடுகள் சூழ்நிலை பற்றிய விமர்சகர்கள் அணுகுமுறையில் உள்ளதாக கூறுகின்றனர். ஒவ்வொரு சூழ்நிலைமையும் தனித்தன்மை வாய்ந்ததன்று. எனவே எல்லா சூழ்நிலைமைகளுக்கும் பொதுவான பண்புகளும், பொதுவான காரணங்களும் உள்ளன. நன்கு திட்டமிடப்பட்ட மற்றும் அளவிடப்பட்ட பதில்கள் தேவைப்படும். நிறுவன அமைப்பு மற்றும் நடத்தைக்கு மேலாளர்களால் கவனிக்கப்பட வேண்டிய நான்கு அவசர நிலைகளைப் பற்றி பிரெட் லுதன்ஸ் எனும் ஆய்வாளர் அளித்துள்ளார். அவைகளாவன:

1. நிறுவனத்தின் மேலாண்மை அமைப்பு அதன் சுற்றுசூழலின் கோரிக்கைகளை நிறைவேற்றுவதாக இருக்க வேண்டும்.
2. நிறுவனத்தின் மேலாண்மை அமைப்பானது அதன் உன்னத திறனான நிறுவன நடத்தையின் தொழில் நுட்ப அமைப்போடு தொடர்புள்ளது.
3. தனிப்பட்ட துணை அமைப்புகளான துறைகள் மற்றும் குழு வேலைகள் ஆகியவை அதன் சூழ்நிலைகளோடு பொருந்த வேண்டும். இந்த துணை அமைப்புகளின் தொழில் நுட்ப தேவைகள், மேலாண்மை அதிகாரத்தோடு இணைந்திருக்க வேண்டும்.
4. நிறுவனத்திலுள்ள மேலாளரின் தலைமை நடத்தையினால் இந்த துணை அமைப்புகளானது சூழ்நிலை கோரிக்கைகளுக்கு ஏற்றவாறு இருக்க வேண்டும்.

குறிப்பு

கட்டுப்பாட்டு அணுகுமுறை மிகவும் நெகிழ்வான மற்றும் போதுமான சூழ்நிலைகளின் வேறுபாடுகளை ஏற்க வேண்டும். அதனால் பொருத்தமான பிரதிபலிப்புகள் சூழ்நிலைகளுக்கு வடிவமைக்கப்படலாம்.

நிறுவன சூழல் அதிக மாறுதலையும் மற்றும் தொடர்ந்து மாறும் மறுபாட்டையும் கொண்டிருப்பது இந்த கட்டுப்பாட்டு அணுகுமுறையின் மற்றொரு நன்மையாகும். இது மாற்றங்களை திறம்பட ஏற்பதற்கு மேலாளர்களை தூண்டுகிறது.

1.3.1 மாதிரிகள்

நிறுவன நடத்தையில் நான்கு மாதிரிகள் உள்ளன. அவற்றுள் கீழ்கண்டவைகள் அடங்கும்.

1. சர்வாதிகாரம்: இந்த மாதிரிகளின்படி நிறுவனத்தில் மேலாளர்கள் முதன்மையான அதிகாரத்தை பெற்றுள்ளனர். வேறுவார்த்தையில் கூற வேண்டுமாயின் வெவ்வேறு மேலாளர்களும் ஒவ்வொரு திறன் மையங்களாகும். நிறுவன நடத்தையின் இந்த பிரிவானது ஊழியர்களின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்தது. எனினும், இந்த வகையான நிறுவனத்தில் குறைந்த செயல்திறன் வெளிப்பட்டது என்பது உறு செய்யப்பட்டது.
2. பொறுப்பாளர்: இந்த மாதிரியின் பிரதான அடிப்படை பொருளா தார ஆதாரங்களாகும். இருப்பினும் பணம் நிர்வாகத்தின் நோக்கு நிலையாக உள்ளது. நிர்வாகத்திலுள்ள தொழிலாளர்கள், பாதுகாப்பு மற்றும் நன்மைகளுக்காக நிறுவனத்தின் அமைப்பு சார்புகளை நோக்கியுள்ளனர்.
3. ஆதரவாளர்: இந்த மாதிரியின் பிரதான அடிப்படையானது தலைமைத்தனத்தோடு கூடிய நிர்வாக நோக்கு நிலைமை. நிறுவனத்தின் தொழிலாளர்களின் வேலை செயல்திறன் மற்றும் பங்கேற்பை நோக்கி சார்ந்ததாகும். தொழிலாளர்களின் தேவைகளான தங்களின் நிலைக்கேற்ற அங்கீகாரத்தை நிறுவனங்கள் சந்திக்கின்றன.
4. கூட்டாளிகள்: இந்த மாதிரியின் பிரதானம், நிர்வாகத்துடன் கூட்டு குழுப்பணி நோக்கு நிலையாகும். தொழிலாளர்களிடமிருந்து சுய ஒழுக்கம் மற்றும் பொறுப்பான நடத்தை நோக்கப்படுகிறது. தொழிலாளர்களின் சுய இயல்பாற்றலை நிறுவனங்கள் எதிர்பார்க்கின்றன.

நிறுவன நடத்தையில் பல்வேறு மாதிரிகள், பல்வேறு வகைகளாக வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன. பெரும்பாலும் நிறுவனங்கள் ஒரே மாதிரியை கொண்டிருப்பதில்லை. நிறுவனங்கள் ஒரு மாதிரியையும் மற்றும் பல மந்திரிகளின் தாக்கத்தையும் கொண்டு செயல்படுகின்றன.

மக் கிரிகர்சின் நிறுவன நடத்தையின் முதல் மாதிரி X

குறிப்பு

அனைத்து நிறுவன மாறுதல்களுக்கும் வேர்களாக அமைந்தன. மீதியுள்ள மூன்று மாதிரிகளும் மக் கிரிகோர்சின் கொள்கையான Y. இந்த கருத்துக்கள் அலகுகளாக விவாதிக்கப்பட்டன. ஒவ்வொரு மாதிரியும் ஒன்றை விட மற்றோன்றும் மகத்துவம் வாய்ந்ததாக உள்ளது. சிறந்த ஒன்றை தேர்வு செய்ய மூன்று மாதிரிகளும் ஆய்வு செய்யப்பட்டன. இதில் நான்காவது மாதிரி நிறுவன அமைப்பிற்கு சிறந்ததாக ஏற்றுக் கொள்ளப்படவில்லை. இது புதிய மாதிரிகளின் உருவாக்கத்திற்கும் ,மற்றுமொரு மாதிரிக்கு முன்மாதிரியாகவும் அமைந்தது.

அறிவார்ந்த தீர்மானங்களின் மாதிரி

அறிவார்ந்த தீர்மானங்களின் மாதிரி, நிறுவனங்களின் நடத்தை தீர்மானம் செய்தலின் பரிணாமத்தின் அடிப்படையாகும். உறுதி செய்யப்பட்ட தீர்மானங்களுடன் தொடர்பு படுத்தப்படுகிறது.

செய்முறை: இந்த மாதிரி நிறுவன நடத்தையின் மூலம் வெளிப்பட்டது. இது தீர்வு காண்பதற்கான காரணத்தின் அடையாளமாக அமைந்தது. இந்த மாதிரி, அறிவார்ந்த தீர்மானங்களின் ஏழு படிநிலைகளாக தொகுக்கப்பட்டது.

1. சிக்கலை வலியுறுத்தல்
2. சாத்தியமான எல்லா தீர்வுகளையும் பெறுதல்
3. புறநிலை மதிப்பீட்டிற்கான வரையறையை வகுக்கவும் (
4. வெவ்வேறு தீர்விலிருந்து சிறந்த தீர்வைத் தேர்வு செய்யவும்

இந்த நான்கு படிநிலைகளும் அறிவார்ந்த தீர்மான மாதிரின் மையமாக விளங்குகிறது.

1. இறுதியாக தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட முடிவுகளை செயல்படுத்துதல்
2. இறுதியாக தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட முடிவுகளை மதிப்பீடு செய்தல்
3. முந்தைய படிநிலையின் மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் நடவடிக்கைகள் மற்றும் முடிவுகளை மாற்றியமைத்தல்

வரையறுக்கப்பட்ட அறிவார்ந்த தீர்மானங்களின் மாதிரி: மேலும் ஒரு யதார்த்தமான அணுகுமுறை:

அறிவார்ந்த தீர்மானம் என்பது விரும்பிய விளைவுகளை ஓர் ஒற்றை தீர்வுகள் மூலம் அடைய முடியும் என்பதாகும். எனினும் இது அழிவுகரமான பகுத்தறிவு முடிவு-உருவாக்கும் மாதிரி அன்று. இந்த மாதிரியின் படி, பிரச்சினைகள் மற்றும் முடிவுகளை ஒரு மட்டத்திற்கு குறைக்க வேண்டும் என்பது அவசியம். அவற்றை முழுமையாக புரிந்துகொள்வது எளிது. எனவே இந்த மாதிரி, கொடுக்கப்பட்டுள்ள தகவல்கள் மற்றும் தகவலுக்கான வரைமுறைகள் ஆகியவற்றின்

விளக்கங்களையும் பெற்றுள்ளது. ஒரு பொருத்தமான மற்றும் தக்கரீதியான தீர்மானங்கள் எடுக்கப்பட வேண்டும். இந்த மாதிரியின் மூலம்,தீர்மானம் எடுக்கும் முறை சில குறிப்பிட்ட வரைமுறை வரை செல்லலாம் என்பது தெரிகிறது.

இந்த மாதிரியின் படி, நடைமுறையில் உள்ள சூழ்நிலையில்சிறந்ததாக தோன்றுகின்ற ஒரு தீர்வை எடுக்க வேண்டும் என்று முடிவெடுக்கும் குழுவின் தலைவர் எதிர்பார்க்கப்படுகிறார். இது சிறந்த தீர்வாகவோ அல்லது இல்லாமலோ இருக்கலாம். ஆனால் இவை சூழ்நிலைச்சிக்கல் காரணமாகவும், கிடைக்கக்கூடிய தகவலின் தெளிவின்மை ஆகியவற்றால் அனைத்து செயல்பாட்டு வரம்புகளையும் கொண்டுள்ளன. எனினும் இந்த மாதிரியில் தீர்மானம் எடுக்கும் செயல்முறையில் ஈடுபடும் படிகள் முன்பு விவாதிக்கப்பட்ட மாதிரியில் இருந்ததைப் போலவே இருக்கின்றன. மனிதர்களுக்கு பல்வேறு சாத்தியமான தீர்வு மாற்று தொடர்பான அனைத்து அறிவு வேண்டும் என்று இந்த மாதிரி கருதியது. எனவே எடுக்கப்படும் தீர்வு, கிடைக்கும் தகவல்களை கட்டுப்பாடாகக் கொண்டு அமைய வேண்டும்.

நிறுவன நடத்தையின் SOBC மாதிரி:

நிறுவன நடத்தையின் ளுழுடீஊ மாதிரியில் நான்குகூறுகள் உள்ளன:

(i) தூண்டல் (ii) உயிரினம் (iii)நடத்தை மற்றும் (iv) விளைவு

(i) தூண்டுவது: இந்த மாதிரி, சூழ்நிலைகளினால் வழங்கப்படும் தூண்டல் பற்றியது. அதில் இரண்டு வகையான தூ ண்டல் உள்ளன. (a) வெளிப்படையான தூண்டல்: சூழலில் நடத்தையை தூண்டக்கூடிய தடயங்களை அறிதல். (b) ரகசிய தூண்டல்: உணர்வுப்பூர்வமாக கவனிக்கப்பட்ட தடயங்களால் சூழலில் இந்த தூண்டல் அமைகிறது.

(ii) உயிரினம்: ளுழுடீஊ தனிநபர் உயிரினம். பாலுணர்வு வடிகட்டிகள், உணர்ச்சி திரைகள் (பார்த்தல், கேட்டல், உணர்தல்,சுவைத்தல் மற்றும் தொடு உணர்வு) உணர்ச்சித் திரைகள், கற்றல் மற்றும் ஊக்குவித்தல் ஆகியவை நிறுவன நடத்தையில் தனிமனிதனின் நடத்தையை பெரும்பாலும் தீர்மானிக்கிறது.

(iii) நடத்தை: இது தனிப்பட்ட நடத்தையை குறிக்கிறது, வெளிப்படையான உள்ளடக்கம் மற்றும் இரகசிய பதில்கள் மற்றும் நடத்தையின் வடிவங்களை கொண்டுள்ளது. வெளிப்படையான பதில், திறந்த மற்றும் காணக்கூடிய நடத்தையாகும், இரகசிய பதில் மறைக்கப்பட்ட இரகசிய வகையான நடத்தையாகும்.

(iv) விளைவுகள்: இது நடத்தை முடிவுகளை குறிக்கிறது. இதன் விளைவு நேர்மறையாக அல்லது எதிர்மறையாக இருக்கலாம். அது

நடத்தை மீண்டும் நிழழ்வதற்கு வழிவகுக்கிறது. எதிர்மறை விளைவுகள் அதிருப்தியில் முடிவடையும். அது விருப்பத்திற்கு வழிவகுக்கிறது நடத்தைக்குஅல்ல.

1.4 சவால்கள்

பன்முகத்தன்மை என்பது மக்களின் வேறுபட்ட வயது, பாலினம், இனம், மதம் மற்றும் வாழ்க்கை முறைகளின் கலவையாகும் (தாமஸ் 1992). மக்கள் பன்முகத்தன்மையை புரிந்து கொண்டு வேலை செய்யும் மக்கள் உற்பத்தி திறனை பெருக்குவதற்கு நிறுவனங்களின் சவால்கள் உதவுகின்றன. பன்முகத்தன்மையின் அனைத்து அம்சங்களையும் அங்கீகரிக்கும் நடைமுறை களை ஏற்றுக்கொள்வது, பலதரப்பட்ட தொழிலாளர்களை சிறப்பாக நிர்வகிக்கும் முறையாகும். தொழிலாளர்களின் மாறுபட்ட பண்புகளை விட, பன்முகத்தன்மையை நிர்வகிக்க ஏதுமில்லை. தொழிலாளர்களின் அமைப்பு மிக அதிக வேகத்தில் மாறி வருகிறது. பெரும்பாலான பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் மிகவும் மாறுபட்ட தொழிலாளர் தொகுப்பைக் கொண்டுள்ளன. பல்வேறு கலாச்சாரத்தில் உள்ள தொழிலாளர்களைப் புரிந்து கொள்வதற்கும், உற்பத்தி திறனை மேம்படுத்துவதற்கான சூழ்நிலைமையை உருவாக்குவதற்காக, ஹேவ்லேட்-பேக்கர்ட் தனது நிறுவனத்தில், மேலாளர்களை ஊக்குவிப்பதற்காக பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது.

ஆசியா, லத்தீன் அமெரிக்கா மற்றும் வட அமெரிக்கா வளர்ந்து வரும் சிக்கலான மற்றும் மாறுபட்ட பணியிடங்களை கொண்டுள்ளது. பணியிடங்களில் உள்ள தேவைகள், குறிப்பாக, தொழிலாளர்கள் தங்களது வேலையில் இருந்து என்ன எதிர்பார்க்கிறார்கள் என்பதை மேலாளர்கள் தெரிந்திருக்க வேண்டும். (டே லூகா மற்றும் மெக் டௌல் 1992) பணியிடங்களில், நிறுவனங்கள் பல்வேறு மாறுபட்ட சவால்களை சந்திக்கின்றன. அவை இங்கே பட்டியலிடப்பட்டுள்ளன:

1. **மொழி வேறுபாடுகள்:** ஊழியர்கள் ஒருவருக்கொருவர் புரிந்து கொள்ள முடியாத வரை, மற்றவரை தொடர்புகொள்ளது கடினம் அல்லது சாத்தியமற்றது. தொழிலாளர்கள் ஒருவரையொருவர் தொடர்பு கொள்ள முடியவில்லை என்றால், பயிற்சி அளிப்பது கடினம். மொழித்தடைகள் இருப்பின், செயல்திறன் தரநிலைகள், வேலை முறைகள், பாதுகாப்பு பற்றிய தவறான புரிந்துணர்வு நடவடிக்கைகள் மற்றும் பிற அத்தியாவசிய வேலை நிலைமைகள் ஆகியவற்றில் அவை உண்மையான மற்றும் பெரும்பாலும் கடுமையான சிக்கல்களை ஏற்படுத்தும்.

2. **தேசிய இன குழுக்கள்:** சில நேரங்களில், ஒற்றுமைகள் அடிப்படையில் ஊழியர்கள் இன குழுக்களில் வலுவாக அமைந்திருக்கிறார்கள். இருந்தபோதும், அதே மொழி மற்றும் கலாச்சார

பாரம்பரியத்தை பகிர்ந்து கொள்ளாத மற்றவர்களுடன் சில குழுக்கள் வலிமையான

தாக உருவாகாது.

4. **மனப்பான்மை மற்றும் கலாச்சார வேறுபாடுகள்:** சிலர் வேலை தேடும் நேரத்திலேயே தங்களின் வேலையை பற்றி நம்பிக்கை மனப்பான்மையை வளர்த்துக்கொள்கிறார்கள். தங்களின் நோக்கம் நிறைவேறாவிடில், அது அவர்களிடையே ஏமாற்றம், கோபம், கசப்பு ஆகியவற்றை ஏற்படுத்தும். ஊழியர் சகிப்புத்தன்மையை ஊக்கப்படுத்த விரும்பும் எவரும், மேலாளராக தேர்வு செய்யப்படுகின்றனர். சில நிறுவனங்கள் முறையான மற்றும் முக்கியமான சில தேர்வுகளில் பெண்கள் மற்றும் சிறுபான்மையினரை தவிர்த்து விடுகின்றனர். அவ்வப்போது, இவர்கள், மற்றவர்கள் மதிய உணவுக்கு அல்லது ஒரு விளையாட்டு நிகழ்வுக்குச் செல்லும்போது வெளியேற்றப்படுகிறார்கள். இந்த முறைசாரா கூட்டத்தினால், பழைய ஊழியர்களிடமிருந்து, இளைய ஊழியர்களுக்கு சில அறிவுரைகள் வழங்கப்படும். இது சில பிரச்சனைகளை தீர்ப்பதற்கு வழி வகுக்கும். நிறுவனங்களின் குறிக்கோளில் பங்கெடுப்பதன் மூலம், ஒரு சூழலை திறம்பட உருவாக்க மேலாளர்களுக்கு உதவ முடியும்.

1.5 OB கட்டுப்பாட்டின்உலகளாவியஅவசரநிலை

இருபதாம் நூறாண்டில், அமெரிக்கா பொருளாதாரத்தில் மேலாதிக்க சக்தியாக இருந்த போதிலும், அமெரிக்க வணிக நிறுவனங்கள், அமெரிக்க கடற்கரைகளுக்கு அப்பால் செல்ல முயற்சித்தன. இது நூற்றாண்டின் கடைசி காலாண்டில் இருந்து வணிகங்கள் உலகளவில் கவனம் செலுத்தத் துவங்கின. எனினும், 1970 மற்றும் 1980 ல் ஜப்பானிய நிறுவனங்கள் உலக சந்தையில் தனி வளர்ச்சியை அடைந்ததாக காணப்பட்டது. ஜப்பானிய நிறுவனங்களான டொயோட்டா மற்றும் சோனி ஆகியவை மேலாண்மை நடைமுறைகளான தரத்தின் மொத்த மேலாண்மை பணிக்குழு மீது வலியுறுத்தல் போன்றவற்றை கையாண்டது. தொடர்ச்சியான தர மேம்பாட்டினால் குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குள் உற்பத்தியை பெருக்க இயலும். ஜப்பானியர்களின் உற்பத்தி உலக தரத்தில் நன்மதிப்பையும் மற்றும் வாடிக்கையாளர்களுக்கு புதுமையான தயாரிப்புகளையும் வழங்குகிறது.

1990 ல் ஜப்பானின் மந்த நிலையை அடைந்ததால், வியாபாரத்தில் எழுச்சி தேவைப்பட்டது. செலவினங்களை குறைக்க மற்றும் ஊழியர்களின் உற்பத்தி திறனை அளவிட மேலாளர்களை

குறிப்பு

நியமித்தனர். மேலும் 1990ல் சோவியத் யூனியன் உடைந்து சுதந்திர குடியரசாக மாறியதால் உலக பொருளாதார – அரசியல் ஒழுங்கை மாற்றியது. ஐரோப்பா தொழில்நுட்பம் மற்றும் பொருளாதார வளர்ச்சியில் புதிய சகாப்தத்தை உருவாக்கியது. வரலாறு ரீதியாக பாதுகாக்கப்பட்ட துறைகளான தொலைத்தொடர்பு மற்றும் வங்கிகள் ஆகியவற்றின் திறந்த போட்டி மற்றும் சேர்க்கை மூலம் கையகப்படுத்தப்பட்டு மாற்றியமைக்கப்பட்டது. உலக அளவில், ஐரோப்பிய ஒன்றியம் ஒரு உண்மை ஆனது (ரோசன்ட் 1999). அதன் பின் 1998ல் பொருளாதார நிலையில் சூடுபிடிக்கத் துவங்கியது. குறிப்பாக ஆசியா — இந்தோனேஷி யா மற்றும் தாய்லாந்து ஆகியவை பண மதிப்பை இழந்தது, மற்றும் பொருளாதாரத்தின் சிற்றலை விளைவு மற்றும் உறுதியற்ற தன்மை லத்தீன் அமெரிக்காவிலும் பிற வளர்ந்து வரும் பகுதிகளிலும் நீட்டிக்கப்பட்டுள்ளது. ஐக்கிய அமெரிக்கா, அரசியல் மற்றும் இராணுவத் துறையின் ஆளுமை, வணிக நடைமுறையின் பயிற்சி மற்றும் வெற்றியால் மீண்டும் உலகளாவிய தலைவராக இருந்தது. 2001 ல் உலக வர்த்தக மையத்தின் பயங்கரவாத நடவடிக்கைகளின் விளைவாக அமெரிக்க பாதுகாப்பின்மை உண்டானது. கடந்த 30 ஆண்டுகளில் உலக நிகழ்வுகளின் இந்த குறுகிய கால வரலாறு

உலக வர்த்தகத்தின் ஒரு சகாப்தத்தை மூடிமறைக்கும் உறுதியற்ற தன்மையின் கொந்தளிப்பை வலியுறுத்துகிறது. இருபத்தியோராம் நூ றாண்டில் உலகளாவிய பார்வையில் மேலாண்மை கடினமான ஒன்றாகும். இதைத் தவிர, உள்ளக பொருளாதாரத்தில் ஏற்பட்ட மாறுதல்களால், முழு உலகமும் ஓர் இயக்க வணிகத்திற்காக கட்டமைப்பை பெற்றது.

ஹேவ்லேட் பேக்கர்ட், குண்டலஜரா, மெக்ஸிகோவில் கணினியை கூட்டாக செய்கின்றனர். இந்தியாவிலுள்ள பெங்களூருவில் 3M இரசாயன மற்றும் மின்சார உதிரி பாகங்கள் செய்யப்படுகின்றன. இந்த நிறுவனமும் மற்றும் பிற நிறுவனங்களும் சர்வதேச இடங்களை தேர்வு செய்கின்றன. இதனால் புதிய சர்வதேச இடப்பெயர்வுகள் கடினமானவை (லீய் மற்றும் ஸ்லோகம் 1992). இந்த நிறுவனங்கள் அதிநவீன உற்பத்தி மற்றும் சேவை உற்பத்தி ஆகிய வளர்ச்சிகளில் வாக்குறுதியைத் தருமே தவிர உழைப்பை மலி வாக சுரண்டுவதற்கு அல்ல. புதிய தொழில்நுட்பம் மற்றும் புதிய வளர்ச்சி ஆகியவற்றால் வெளிநாடுகளில் புதிதாக அலைகளை நிறுவுதல்-அதில் குறைவான ஊழியர்களே தேவைப்படுகின்றனர். சிலர் வீட்டிற்கு திருப்பி அனுப்பப்படுகிறார்கள்.

உலகத்திலுள்ள மக்கள் அனைவர்க்கும் வேலைவாய்ப்பு தொடர்பு மற்றும் எதிர்பார்ப்புகள் பற்றி ஒரே மாதிரியான கருத்து நிலவுவது இல்லை என்பது நிறுவன நடத்தையின் இந்த விவாதத்தின் உண்மையான உட்குறிப்பாகும். வேலை தழுவிய அணிகள், பணியாளர்

ஈடுபாடு, வெகுமதி அமைப்புகள் மற்றும் பிற பயிற்சிகளை உலகளாவிய ரீதியில் நாம் ஏற்றுக்கொள்ளாவிட்டாலும், சில மேற்கத்திய நாடுகள் பரவலாக ஏற்றுக்கொண்டனர்.

நிறுவன ஒழுக்கத்தின் நடைமுறையில் பன்முகத்தன்மையை கையாளும் போது உலகளாவிய செயல்திறன் பற்றிய ஆற்றல்களை அங்கீகரிக்க வேண்டிய தேவையை வலியுறுத்துகிறது.

1.6 மேலாண்மை செயல்பாடுகள்: நிறுவன நடத்தை தொடர்புகள்

திட்டமிடல், ஏற்பாடு, இயக்குதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகிய நான்கு முக்கிய நிர்வாக செயல்பாடுகளுடன் பொதுவாக மேலும் நிர்வாக ரீதியான பத்து பாத்திரங்கள் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன. இந்த பாத்திரங்கள், நிறுவன தின் ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட தொகுப்பிலிருந்து வரையறுக்கப்படுகிறது. 1960ல் நிர்வாகிகளின் வேலைகளை கவனமாக கற்றறிந்ததிலிருந்து, கனடாவின் கல்வி மற்றும் வணிக மேலாண்மையின் எழுத்தளரான ஹென்றி மிண்ட்ஸ்பெர்க் என்பவர் இந்த பாத்திரங்களின் பங்களிப்பு பற்றி தொகுத்துள்ளார். எல்லா பங்குகளும் ஒரு தரப்பட்ட அல்லது பலதரப்பட்ட மக்களின் நடவடிக்கைகளை

சமாளிக்கிறது. மேலாண்மையின் இந்த பத்து பாத்திரங்களும் மூன்று பிரிவு களாக தொகுக்கப்பட்டுள்ளன. முதல் பிரிவான ‘‘தனிப்பட்டவர்களுக்கான பாத்திரங்கள்’’ நேரடியாக மேலாளரின் நிலைப்பாட்டிலிருந்து எழுகிறது. இரண்டாவது பாத்திரமான தகவல் பாத்திரம், முதல் பிரிவின் மூலம் அறியப்படுகிறது. மற்றும் இந்த இரண்டு பிரிவுகளும் இணைந்து மூன்றாவது பிரிவை உருவாக்குகின்றன.

இந்த பாத்திரங்கள், நிறுவன நடத்தை சூழலில் இன்னும் விரிவாக விளக்கப்பட்டுள்ளன

1. தனிப்பட்ட பாத்திரங்கள்: தங்கள் நிறுவனத்திலுள்ள மக்களுடனும் பிற நிறுவன மக்களுடனும் தொடர்பு கொள்ள நிர்வாகிகள் அதிக நேரத்தை செலவிடுகின்றனர். இந்த நபர்கள் சகவர்கள், துணைவர்கள், உயர் அதிகாரிகள், விற்பனையாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், அரசாங்க அதிகாரிகள் மற்றும் சமூக தலைவர்கள் ஆவர். இவர்களுக்கிடையில் தனிப்பட்ட நடத்தை பற்றிய புரிதல் வேண்டும். மக்களுடன் தொடர்பு கொள்வதில் மேலாளரின் நேரத்தில் 80 சதவீதம் செலவிடப்படுகிறது என்று கண்டறியப்பட்டுள்ளன. இந்த தொடர்புகள் கீழ கண்ட மூன்று தனிப்பட்ட பாத்திரங்களை கொண்டுள்ளது:

(i) பிரமுகர்களின் பங்கு: சமூக அல்லது சட்டப்பூர்வமான கடமைகளை

நிறைவேற்றுவதில் நிர்வாகிகள் குறிப்பிட்ட பிரமுகர்களாக விளங்குகிறார்கள். பார்வையாளர்களை வரவேற்றல், சட்ட ஆவணங்களில் கையெழுத்திடல், முக்கியமான பார்வையாளர்களை விருந்திற்கு அழைத்து செல்லுதல், உடன் பணியாரின் துணைவரின் திருமணத்திற்கு செலுத்தல், பள்ளி மற்றும் கோவில்களில் நடைபெறும் விழாக்களில் உரையாற்றுதல் ஆகியவை முக்கியமான கடமையாகும். நிறுவனத்தின் மென்மையான செயல்பாட்டிற்கு இவை அனைத்தும் முக்கியமான கடமையாகும்.

குறிப்பு

(ii) தலைமைப் பாத்திரம்: நிர்வாகியின் செல்வாக்கு, ஓர் நிர்வாகத்தின் தலைமைப் பொறுப்புகளில் முக்கிய பங்கு வகிப்பதை தெளிவாக காணலாம். அவருடன் பணிபுரி யும் சக துணைவர்களின் நடவடிக்கைகளுக்கு அவர் முழு பொறுப்பேற்பார். இலக்குகளை அடைவதற்காக பணி சம்பந்தப்பட்ட கலந்தாய்வு மற்றும் பணியை சிறப்பாக செய்வதற்காக அவைகளை ஊக்குவிப்பதற்கும் அவர்களை ஒருங்கிணைந்கு தலைமை ஏற்று செயல்பட வேண்டும். அவர் ஒரு முன்மாதிரியான தலைவராக இருக்க வேண்டும், அதனால் உடன் பணிபுரிவோர் அவருக்கு கீழ்படிந்து, மரிய ாதை மற்றும் அர்ப்பணிப்புடன் அவரது திசைகளையும் மற்றும் வழிகாட்டுதல்களையும் பின்பற்றுவர்.

(iii) தொடர்புகொள்வதின் பங்களிப்பு: கூடுதலாக, வெளி சூழலில் நிகழும் போட்டிகளை மதிப்பீடு செய்ய, சமுதாய மாற்றங்களை அல்லது அரசாங்க விதிமுறைகளின் மாற்றங்கள் மற்றும் கட்டுப்பாட்டை அறியவும் மேலாளர்கள் உடன் பணிபுரியும் சக பணியாளருடனும், கீழ்நிலையில் பணியாற்றுவோர் மற்றும் உயர் அதிகாரிகளுடன் ஓர் சுமூகமான தொடர்பை வளர்த்துக்கொள்ளவேண்டும். இந்த பாத்திரத்தில் மேலாளர்கள் தங்கள் வெளிப்புற தகவல் அமைப்பை கட்டமைக்கிறார்கள். இது கூட்டங்களுக்கு வருவதன் மூலமும், தொழில்முறை மாநாடுகள், தனிப்பட்ட தொலைபேசி அழைப்புக்கள், வர்த்தக பத்திரிகைகள் மற்றும் வெளி நிறுவனங்களுடன் வெளிப்படையான தனிப்பட்ட தொடர்புகள் தகவல் சார்ந்த பாத்திரங்கள் ஆகியவற்றின் மூலமும் அடையலாம்.

2. தகவல் மூலம்: நிறுவனத்தின் பலதரப்பட்ட சிக்கல்களின் ஆதாரமாக விளங்குபவர் மேலாளர். தகவல் உரிமையாளரின் இந்த திறனில், மேலாளர் கீழ்கண்ட மூன்று பாத்திரங்களையும் கையாள்கிறார்:

(i) கண்காணித்தலின் பங்கு: தங்கள் நிறுவனத்தை பாதிக்கும் வெளிப்புற சூழ்நிலைகள் பற்றிய தகவல்களை கற்று அறிய மேலாளர்கள் உள் மற்றும் வெளி சூழ்நிலைகளை தொடர்ந்து கண்காணிக்க வேண்டும். இது தொடர்ச்சியாக பத்திரிகைகளை படிப்பதின் மூலம் தொடர்ந்து வரும் வதந்திகளை அறியலாம்.

குறிப்பு

(ii) தகவல் பரப்புதலின் பங்கு: சக ஊழியர்கள் மற்றும் கீழ் நிலையில் வேலை பார்ப்பவர்கள் ஆகிய அனைத்து உறுப்பினர்களுக்கும் நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் மற்றும் பிற செயல்களில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் ஆகியவற்றை தெரியப்படுத்துவது மேலாளர் ஆவார். , தொலைபேசி அழைப ்புக்கள், தனிப்பட்ட கூட்டங்கள் அல்லது குழு கூட்டங்கள் ஆகியவை மூலம் செய்யலாம்.

(iii) பேச்சாளர் பங்கு: ஒரு மேலாளர் தனது பிரிவிற்கு ஒரு செய்தித் தொடர்பாளராக இருக்க வேண்டும். வெளியில் உள்ள மக்களுக்கு பொருத்தமான தகவலை அனுப்புவதன் மூலமும் மற்றும் அவரது பிரிவு சார்பாக சில கோரிக்கைகளை எடுப்பதன் மூலமும் தனது பிரிவை பிரதிநிதித்துவம் செய்கிறார். உற்பத்தியாளருக்கு ஒரு நிறுவன தயாரிப்பு அல்லது ஒரு தயாரிப்பு மாதிரியை பரிந்துரைக்கும் பொறியாளர், ஜனாதி பதியின் படிவம் ஓர் செயலை உருவாக்குவது போன்றதாகும்.

3. தீர்மானங்களின் பங்கு: சுற்றுச்சூழல் தகவலின் அடிப்படையில், நிறுவன பிரச்சனைகளைத் தீர்க்கும் முடிவுகளை மேலாளர் எடுக்க வேண்டும். மேலாளர், மரியாதைக்குரிய நான்கு முக்கிய பாத்திரங்களை வகிக்கிறார். அவைகள் கீழே வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன:

(i) தொழிலதிபரின் பங்களிப்பு: தொழில் முனைவோர் மற்றும் மேலாளர், மாறிவரும் தொழில்நுட்பத்தின் சவால்களை எதிர் கொள்ளவும், அவர்களுடைய அலகுகளை மேம்படுத்தவும் பணியில் ஈடுபடுகின்றனர். உற்பத்தியை அதிகரிக்கவும் அல்லது புதிய பொருட்களை கூடுதலாக உற்பத்தி செய்யவும் அவர்கள் புதுமையான சிந்தனைகளை தொடர்ச்சியாக செய்துவருகிறார்கள். அவர்கள் தொடங்கும் புதிய ஆய்வுகள், புதிய தயாரிப்புகளுக்கான மூலதனத்திற்கு ஏற்பாடு செய்தல் மற்றும் ஊழியர்களிடமிருந்து பரிந்துரைகளை கேட்டல் ஆகியவை நிறுவனத்தை மேம்படுத்தும் வழிகளாகும். இது ஆலோசனைப் பெட்டிகளை வைத்தல் மற்றும் திட்ட மேலாளர் மற்றும் சுருனு பணியாளர்களுடன் உத்திகளை கையாள்வதற்கான ஆலோசனைக் கூட்டம் ஆகியவற்றின் மூலம் செயல்படுத்தப்படுகிறது.

(ii) மோதலை கையாளுதலின் பங்கு: சக ஊழியர்களிடம் ஏற்படும் மோதல்களையும் மற்றும் ஊழியர்களிடம் ஏற்படும் வேற்றுமைகளையும் தீர்த்து வைப்பதில் மேலாளர்கள் தொடர்ந்து ஈடுபட்டு வருகின்றனர். ஊதியம் அல்லது பிற சலுகைகளை அதிக அளவில் எதிர்பார்ப்பதாலும், விற்பனையாளர்கள் தங்கள் விலைகளை அதிகரிப்பதாலும் இந்த மோதல்கள் உண்டாகின்றன. மேலாளர்கள் இத்தகைய பிரச்சனைகளுக்கு சரியான தடுப்பு நடவடிக்கைகளை எடுக்க வேண்டும். பிரச்சனைகள் எழும்பிய உடனேயே அதற்கான சரியான நடவடிக்கையை எடுத்து விட வேண்டும். இந்த சிக்கல்கள்

தொழிலாளர் மோதல்கள், வாடிக்கையாளர புகார்கள், பணியாளர் குறைக, இயந்திர முறிவு, பணப்பற்றாக்குறை மற்றும் தனிப்பட்ட மோதல்கள் ஆகியவற்றால் ஏற்படக்கூடும்.

(iii) வள ஒதுக்கீட்டாளர்: ஒரு மேலாளரின் மூன்றாவது தற்காலிக பாத்திரம் வள ஒதுக்கீட்டாளர். நிறுவனத்தின் வெவ்வேறு திட்டங்கள் அல்லது வெவ்வேறு திட்டங்களுக்கான வரவு செலவு ஒதுக்கீடு ஆகியவற்றிற்கு மேலாளர்கள் மக்கள் மத்தியில் பல்வேறு முன்னுரிமைகளை வழங்க வேண்டும். வெவ்வேறாக செய்யப்பட்ட இந்த முன்னுரிமைகள் அடிப்படையில் அமைப்பின் நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்படும். அவர்கள் வேலை செய்யும் நபர்களுடன், வெவ்வேறு நேரங்களில் தங்கள் நேரத்தை ஒதுக்குகிறார்கள். மேலும் அவர்கள் புதிய உபகரணங்கள், விளம்பர மற்றும் ஊதிய உயர்வு ஆகியவற்றிற்கு நிதி ஒதுக்கீடு செய்கிறார்கள்.

(iv) பேச்சாளர் பங்கு: நிறுவனத்திற்குள்ளும் வெளி யேயும் ஒப்பந்தங்கள் மற்றும் உடன்படிக்கைகளுக்காண பேச்சுவார்த்தைகளில், மேலாளர்கள் தங்கள் அலகுகளை அல்லது நிறுவனங்களை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகின்றனர். அவர்கள் தொழிற்சங்கங்களுடன் ஒப்பந்த பேச்சுவார்த்தை நடத்துகின்றனர். விற்பனை மேலாளர்கள் தங்களின் பிர தான வாடிக்கையாளர்களுடன் பேச்சுவார்த்தை நடத்தலாம். கொள்முதல் மேலாளர்கள் விற்பனையாளர்களின் விலையில் பேச்சுவார்த்தை நடத்தலாம்.

இந்த அனைத்து பங்குகளும் மேலாளரின் பணியில் முக்கியமானதாகும். மேலாளரின் நிலை, சில பாத்திரங்களைப் பொறுத்து மற்றவர்களை விட அதிக செல்வாக்கு பெற்றிருக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, தனிப்பட்டவர்களுக்கான பங்களிப்பில் விற்பனை மேலாளரும், உற்பத்தி மேலாளர்கள் தீர்மானங்களை எடுக்கவும் அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறார்கள். தீர்க்கமான முடிவுகள் செயல்முறை படுத்தப்படுவதிலிருந்து நிர்வாக திறனை பெரும்பாலும் நிர்ணயிக்கின்றனர்.

அலகு 2

ஆளுமை

2.0 அறிமுகம்

ஆளுமை என்ற கருத்து நமது தினசரி வாழ்வில் பலதரப்பட்ட மக்களிடமிருந்தும் விவாதிக்கப்படுகிறது. மேலும், தனிப்பட்ட ஒருவரை வேறுபடுத்திக்காட்டுவது ஆளுமையாகும். உதாரணமாக தனி நபர் மகிழ்வளிக்கும் ஆளுமையையும் மற்றுமொருவர் கொடூர ஆளுமையை கொண்டிருப்பர். அதேபோல், ஒருசிலர் ஆக்கிரமிக்கும் ஆளுமையையும் வேறொரு சிலர் பணிந்து போகும் தன்மையையும் கொண்டிருப்பர். சில நேரங்களில் மக்களிடையே ஆளுமையின் மோதல்களினால் கருத்து வேறுபாடுகள் தோன்றலாம். ஒரு நபரின் ஆளுமை பண்பை அவரது நடத்தை பண்புகள் மற்றும் குணங்களிலிருந்து அறியலாம்.

இந்த அலகில் ஆளுமையை வளர்த்துக்கொள்வதற்கான கூறுகள், அமைப்புகள், நடத்தைகள் மற்றும் மதிப்பீடுகள் ஆகியவற்றை அறியலாம். மேலும் நிறுவன பொருத்தங்களான இயல்புகள் மற்றும் அணுகுமுறை பரிமாணங்கள் பற்றியும் இங்கு அறியலாம்.

2.1 நோக்கங்கள்

குறிப்பு

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ஆளுமையை வரையறுக்க முடியும்
- ஆளுமையின் நிர்ணயங்களை பட்டியலிட முடியும்
- ஆளுமை வளர்ச்சியை விளக்க முடியும்
- ஆளுமை கோட்பாடுகளை விளக்க முடியும்.
- நிறுவன உறுதிப்பாடு மற்றும் நிறுவன பொருத்தங்களை வரையறுக்க முடியும்

2.2 ஆளுமை: தீர்மானிக்கும் காரணிகள், அமைப்பு, நடத்தை, மதிப்பீடுகள் மற்றும்

வளர்ச்சியாக்கம்:

நிறுவனத்தில் ஒரு நபரின் நடத்தையை நிர்ணயிப்பது அந்த நபருடைய தனிப்பட்ட ஆளுமையை மதிப்பீடு செய்வதில் அமையும். நிறுவனத்தின் உயர்ந்த பதவியில் இருக்கும் ஒருவர் தவறான ஆளுமையை கொண்டிருந்தால், அவருடன் பணிபுரியும் சக ஊழியர்கள் மேலதிகாரிகளுடனும் சுமூகமான ஓர் உறவை கொண்டிருக்க மாட்டார்கள். இறுதியில் அது பணியிடத்தில் எதிர்ப்புக்கள் மற்றும் அமைதியின்மைக்கு வழிவகுக்கும். சிலநேரங்களில் ஆளுமைத் தன்மையின் சிரமங்கள் வேலை நிறுத்தங்களின் அடிப்படை காரணமாகும். உயர்தொழில்நுட்ப அறிவு அல்லது நடத்தை பண்புகளில் சிறந்தது எதுவாக இருந்தாலும், அது கீழ்நிலையுடன் தொடர்பு கொள்ளுதல் மிகவும் முக்கியமானது.

சல்வடோர் மாட்டி என்பவரால் ஆளுமை கீழ்கண்டவாறு வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது:

"ஆளுமை என்பது நிலையான தொகுப்புகளின் பண்புகள் மற்றும் போக்குகள் ஆகியவற்றை தீர்மானிக்க மக்களின் பொதுவான மற்றும் வேறுபட்ட உளவியல் நடத்தை (எண்ணங்கள், நடத்தை மற்றும் செயல்கள்) ஆகியவற்றால் எல்லா நேரங்களிலும் தொடர்ச்சியாக எளிதில் புரிந்துகொள்ள இயலாது."

இந்த விளக்கமானது, கவனிக்கப்பட வேண்டிய பல்வேறு அம்சங்களை உள்ளடக்கியது. முதல் முக்கிய அம்சமாக பண்புகளின்

குறிப்பு

நிலைத்தன்மையாக கருதப்படுகிறது. தனி நபர்களின் குணாதிசயங்களில் உள்ள நிலைத்தன்மை, ஒரு நபரால் வெளிப்படுத்தப்படும் நடத்தைகளின் நிலைத்தன்மையை வரையறுக்கும். ஒரு நபரின் ஆளுமையில் திடீரென மாற்றங்கள் ஏற்படுமேயானால் நம்மால் அவரின் ஆளுமைப் பண்புகளை கணிக்க முடியாது. உதாரணமாக, ஒரு நபர் சில நேரங்களில் கனிவாக மற்றும் நட்பாக இருந்தால், மற்ற நேரங்களில் அவர் கனிவாக மற்றும் விரோதமானவராக இருந்தால், அவருடைய ஆளுமை கனிவானதாகவும், நட்பாகவும் இருக்கும் என்று நாம் முடிவு செய்ய முடியாது. ஒரு நபரின் ஆளுமையை ஒப்பீட்டளவில் மதிப்பிடும் போது, நிலையான அல்லது மிகவும் மெதுவாக நீண்ட காலத்திற்கு மாறும் தன்மையைக் காணவேண்டும்..

‘‘ஒற்றுமைகள் மற்றும் வேறுபாடுகள்’’ ஆகியவற்றை புரிந்துகொள்ளவது மற்றுமொரு முக்கிய அம்சமாகும். இது தனிநபரை மற்றவர்களுடன் ஒத்திருக்கும் பல்வேறு அம்சங்களை மதிப்பிடுவதில் உதவுகிறது, உண்மையில் அவரை மற்றவர்களிடமிருந்து வேறுபட்டதாகவும், ஒரு தனி நபராக தனித்தனியாகவும் அமைத்துக்கொள்கிறது. ஒவ்வொரு நபரும்

- மற்ற அனைத்து மக்களைப் போலவும்
- ஒருசில மக்களைப் போலவும்
- வேறு நபர் போலவும் நிறுவன ரீதியாக, அனைத்து மேலாளர்களும் ஆளுமைத்தன்மையற்றவர் அல்ல என்பதை நிர்வாகி புரிந்து கொள்ள வேண்டும், அதேபோல் ஒவ்வொரு சக ஊழியரும் தனித்தன்மை உடையவர் மற்றும் உற்சாகம்,ஊதிய உயர்வு போன்றவற்றிற்கு மதிப்பு அளிப்பவராகவும் அல்லது மதிப்பு அளிக்காதவராகவும் இருக்கலாம்.

இறுதியாக, சமூக மற்றும் உயிரியல் அழுத்தங்கள் மூலம், நாம் மக்களை தூண்டுவதற்கான ஆளுமை அம்சங்களில் ஆர்வம் காட்டுகிறோம். எடுத்துக்காட்டாக, உங்களது மேலதிகாரி உங்களிடம் ஓர் வேலையை செய்து முடிக்க சொன்னால், அதில் உங்களுக்கு உடன்பாடு இல்லை என்றாலும் அதை நீங்கள் செய்து முடிப்பீர்கள். இது ஒரு வகையான சமூக அழுத்தமாகும். அதேபோல், உங்களுக்கு பசி ஏற்பட்டவுடன் உங்களது வேலையை நிறுத்திவிட்டு மதிய உணவிற்காக செல்வீர்கள். இது உயிரியல் அழுத்தம் ஆகும். சில நடத்தைக்கான கரணங்கள் தெளிவாக புரிந்து கொள்ளப்படுவதால், ஆளுமையின் காரணிகளுக்கு எந்த விளக்கமும் தேவையில்லை.

2.2.1 ஆளுமைத் தீர்மானிக்கும் காரணிகள் மற்றும் அமைப்பு

ஆளுமைத் தீர்மானங்கள் மற்றும் அமைப்பு பற்றி இப்பொழுது ஆராயலாம்.

வகை A மற்றும் வகை B ஆளுமை மற்றும் நடத்தை

வகை A மற்றும் வகை B நடத்தை விவரங்களை ஆராய்வதற்கு நிறுவனங்களும் அதே சமயம் மருத்துவ ஆராய்ச்சிகளின் கவனத்தை ஆளுமையின் பரிமாணங்களும் ஈர்த்தன. வகை A வின் தனிப்பட்ட நடத்தையானது பெரும்பாலான நேரம் அவசரமாகவும், பொறுமையுடனும் வெளிப்படும். அவர்கள் பொதுவாக பரிபூரணத்தை நோக்கமாகக்கொண்டு, குறைந்த நேரத்திற்கு முடிந்தவரை விரைவாக முடிவுகளை அடைய விரும்புகிறார்கள். அவர்கள் பொதுவாக மிகவும் மென்மையாகவும், பொறுமையாகவும் இருப்பார்கள். காலக்கெடுவின் அழுத்தத்தை அவர்கள் உணரவில்லை. இந்த நபர்கள் அதிக தத்துவத்தன்மை மற்றும் குறைந்த போட்டித்திறன் கொண்டவர்கள்.

A வகையின் சில குணாதிசயங்கள் கீழே பட்டியலிடப்பட்டுள்ளன.

- இவர்கள் பொதுவாக நிதானமற்று காணப்படுவார்கள். அதனால் அடிக்கடி சாப்பிட்டுக்கொண்டும் தங்கள் போக்கில் செல்வார்கள்.
- கொடுக்கப்பட்டுள்ள நேரத்தில் பல வேலைகளை செய்து முடிப்பார்கள்.
- அவர்கள் பொதுவாக தங்கள் கருத்துக்களில் பொறுமையற்றவர்கள் மற்றவர்களுக்கு காத்திருக்கும் நேரத்தை வீணடிக்க விரும்பவில்லை.
- உண்மையில் அவர்கள் பொறுமையற்றவர்களல்லாத மற்ற நபர்களைப் பற்றி அக்கறைப்படுகின்றனர் .
- முன்னர் செய்து கொண்டிருந்த வேலையை முழுதாக முடிக்கும் முன்னர் புதிய வேலை ஆரம்பிப்பதை வாடிக்கையாக கொண்டிருப்பர்.
- தன்னால் செய்து முடிக்க முடியுமா என்பதை அரியமலே மிகக் குறைந்த நேரத்தில் அதிக வேலையை ஏற்றுக்கொள்வார்கள்.
- நரம்பு சைகைகளை அடிக்கடி செய்வார்கள்.

பொதுவாக அவர்களுக்கு ஓய்வு எடுக்க அல்லது வாழ்க்கையை அனுபவிக்க நேரம் இருக்காது.

இவ்வாறு A வகை ஆளுமை இயற்கையாகவே தங்களைத் தாங்களே துன்புறுத்திக் கொள்வார்கள். இத்தகைய குணங்களை உடைய மேலாளர், தனது குழுவில் உள்ளவர்களை கடின உழைப்பில் பயணித்து, செயல்திறன் இலக்கை அடையச் செய்வர்.

A வகை செயல்திறன், B வகை செயல்திறனுக்கு எதிர்மறையானது. ட வகை குணங்களை உடையவர்கள் பொறுமையுடனும், சமூக நலனில் அக்கறையும் கொண்டிருப்பார்கள். அவர்கள் வாழ்க்கையில் ஒரு சமநிலை லயான கொண்டிருப்பார்கள்.

A வகையைச் சார்ந்த மேலாளர்கள் சுமூகமான உறவை ஏற்படுத்துவது கடினம். அவர்கள் தங்களுக்குள் அதிக மன

குறிப்பு

அழுத்தத்தை ஏற்படுத்திக்கொள்வார்கள். குறிப்பிடப்பட்டுள்ள நேரத்திற்குள் பணிகளை செய்துமுடிப்பதற்குள் மிகுந்த அழுத்தத்தை உணர்வார்கள். A வகையானோர் குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குள் பணிகளை முடிக்க முயற்சி செய்வார்களே தவிர அதிக அழுத்தத்தை ஏற்படுத்திக்கொள்ளமாட்டார்கள்.

A வகையில் பிரிக்கப்பட்டவர்கள் உறுதியான எண்ணம் மற்றும் சூழ்நிலையின் அனைத்து அம்சங்களையும் கட்டுப்படுத்தும் போக்கு ஆகியவற்றைக் கொண்டிருப்பார்கள். அவர்களால் சூழ்நிலையை கட்டுப்படுத்த முடியவில்லை என்றால் கோபம் மற்றும் ஏமாற்றத்தை அடைவார்கள். அவர்களது முழுமையான பதற்றத்தின் காரணமாக, அவர்களது வேலை நன்றாகவே இருந்தாலும், தரம் தாழ்த்திக்கொள்வார்கள். அவர்களது எதிர்மறையான விளைவுகளின் காரணமாக, அவர்கள் வெளிப்புற காரணி
களைவிட தங்களை அதிகம் குற்றம் சாட்டுகின்றனர்.

A வகை ஆளுமையின் விரிவான அடையாளம், கரேன் A. மத்தியூஸ் மூலம் கீழ்கண்டவாறு விளக்கப்பட்டுள்ளது.

மிக மிகக் குறைவான நேரத்தில், பணிகளை முடிக்க வேண்டும் என்பதில் அதிக தீவிரம் செலுத்தி, இடைவிடாத போராட்டத்தில் ஈடுபடக்கூடியவர்கள் A வகையர். இந்த போராட்டத்தின் வெளிப்படையான வெளிப்பாடுகள் வெடிக்கும், பேச்சு, உயிருக்கு உகந்த வேகம், பொறுமையுடன் கவனம் செலுத்துதல் ஆகியவை விரைவுபடுத்தப்பட்டுள்ளன. ஒரு காலத்தில் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட செயல்பாடுகளில் ஈடுபாட்டால், சுய-மனக்கவலை, வாழ்க்கையில் அதிருப்தி, எண்கள் அடிப்படையில் ஒரு செயல்களின் தகுதி மதிப்பீடு, மற்றவர்களுடன் சவால் மற்றும் போட்டி, விரோதம் ஆகியவை ஏற்படும். நடத்தை முறையின் முக்கிய கூறுகளான, ஆக்கிரமிப்பின் உச்சங்கள், எளிதில் விரோதம், நேரம், அவசர உணர்வு மற்றும் போட்டியிடும் ஒரு உணர்வு சாதனைகள் ஆகியவை முக்கிய அம்சங்களாக கருதப்பட்டுள்ளது.

A வகை ஆளுமை கொண்டவர்கள் உடல் ரீதியான தொல்லைகளை கொண்டிருப்பர்குறிப்பாக இதயம் தொடர்பான நோய்களுக்கு ஆளாவதாக சுயவிவர ஆய்வு முடிவுகள் தெரிவிக்கின்றன. மாறாக, B வகையினர் கடின உழைப்பாளிகளாக இருந்தாலும் மக்களுடன் எதிர்மறையான எண்ணங்கள் ஆளுமை கிடையாது மற்றும் மன அழுத்தம் இல்லாமல் பணிகளை நிறைவு செய்வதால் எந்தவிதமான இதய நோய்களும் அணுகுவதில்லை.

ஆளுமை மதிப்பீடு

இதிலிருந்து ஆளுமை என்றால் என்ன என்பதையும், எவ்வாறு உருவாகி றது என்பதையும் அறியலாம். ஒரு நபரின் ஆளுமை என்ன என்பதை தீர்மானிப்பது எது? இந்த கண்டுபிடிப்பில் ஆளுமையை தீர்மானிக்கும் பல புதிர்கள் உள்ளன. இந்த புதிர்களுக்கிடைப்பட்ட உள்தொடர்புகள் பற்றி நாம் இங்கு காணலாம்.

குறிப்பு

ஆளுமை வளர்ச்சிக்கான உருவாக்கம் மற்றும் செல்வாக்கிற்கு விரிவாக்கப்பட்டஇரண்டு காரணிகள் உள்ளன. இவை மரபு ரீதியான காரணி கள் மற்றும் சுற்றுச்சூழல் காரணிகள். இவை இரண்டிலும் எது அதிக ஆளுமை அமைப்பை கொண்டுள்ளது என்பது விவாதத்திற்கு உரியது. சில அறிஞர்கள் ஆளுமைக்கான காரணங்கள் மரபு ரீதியானதே அதை வழி நடத்துவது சுற்றுச்சூழல் காரணங்கள் என்றும் விளக்கியுள்ளனர். மற்றவர்கள் சூழலின் விளைவு மிகவும் வலுவாக இருப்பதாக உணர்கிறார்கள்.மேயர் அவர்களின் கூற்றின்படி நடத்தையின் வேறுபாட்டிற்கு மொழி மற்றும் திறமை களே அடிப்படையாக அமைந்தன. நடத்தை மாற்றங்கள் குழந்தைகளுக்கு கிடையாது. ஏனெனில் அவர்கள் தங்களின் அனுபவங்களின் மூலமே கற்று அறிவார்கள்.இதனால் பரம்பரை மற்றும் சுற்றுச்சூழல் காரணிகள் ஒன்றாக தனிநபர் ஆளுமை வளர்ச்சியை பாதிக்கின்றன. சுற்றுச்சூழல் கட்டுப்பாடுகள் அல்லது வரையறைகள் தனியொருவரின் முழுமையான திறனை வெளிப்படுத்த அனுமதிக்காது. முழுஉடல் மற்றும் உளவியல் அம்சங்களை உள்ளடக்கிய ஒரு நபரின் சாத்தியம் என்ன என்பது மரபணுக்களின் சிக்கலான அம்சங்களினால் தீர்மானிக்கப்படலாம்.

ஆளுமை பண்புகள் மற்றும் தனிப்பட்ட நடத்தை:

மனித குணங்களில் எண்ணற்ற மகத்தான அம்சங்கள் பொருந்தியுள்ளன. ஆளுமைப் பண்புகளை விவரிக்க 5000 உரிச்சொற்கள் உள்ளன. முன்னர் விவாதிக்கப்பட்டதைப் போல, ஆளுமை என்பது ஒப்பீட்டளவில் நிை லயான அம்சங்களின் தொகுப்பாகும். அல்லது அவர்களது நடத்தையில் பல்வேறு நிலைகளில் நிலைப்பாட்டைக் கொண்டிருக்கும் அதில் மிக முக்கியமான ஆளுமையின் பரிமாணங்கள் நிறுவன நடத்தை மற்றும் சுய நடத்தை ஆகிய இரண்டைப் பொறுத்து அமையும். இது கீழ்கண்டவாறு வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது.

சர்வாதிகாரவாதம்: ஒரு நபரை குருட்டுத்தனமாக ஏற்றுக்கொள்கிறபோது, அதுதான் சர்வாதிகாரமாக குறிப்பிடப்படுகிறது. இந்த கருத்தில் நம்பிக்கை கொண்டவர்கள் மற்றும் அதிகாரம் மூலம் அனைத்து வழிகளையும் பின்பற்ற மிகவும் பணிந்து செல்ல வேண்டும். அவர்கள் வழக்கமான மதிப்புகள் கடைபிடிக்கப்படுகின்றன.

இத்தகைய மக்கள் பொதுவாக மகவும் நல்ல பின்பற்றுபவர்கள் என்று நிரூபிக்கிறார்கள். படிநிலை வழிகளில் அவர்களுக்கு வலுவான நம்பிக்கை உள்ளது. வரையறுக்கப்பட்ட மேற்பார்வையாளரின் இயக்கத்தினால் அவைகள் நிறுவனத்தின் மிகப்பெரிய சொத்தாக கருதப்படுகிறார்கள். ஒரு சர்வாதிகார அமைப்பின் கீழ் உற்பத்தி அதிகமாக செய்யப்படுகிறது.

''வறட்டுப் பிடிவாதம்'' என்பது ''சர்வாதிகாரவாதத்துடன்'' நெருக்கமாக தொடர்புடையது. வறட்டுப் பிடிவாதம் ஒரு நம்பிக்கையில் விறைப்பு வெளிப்பாட்டை குறிக்கிறது. ஒரு மிகுந்த கோட்பாட்டாளர் மற்றவர்களை நோக்கி அதிகாரம் மற்றும் சகிப்புத்தன்மைக்கு குருட்டு கீழ்ப்படிதலை நம்புகிறார்கள். அவர்கள் பொதுவாக மதவெறியர்கள்

அல்லது கடுமையான பொதுவுடைமையாளர் அல்லது வலதுசாரி நாஜிக்கள்.

அதிகாரத்துவ ஆளுமை: ஒருவரின் அதிகாரத்துவ ஆளுமை, நிறுவன விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளை மதிக்கின்றன. ஆனால் அவர்மற்றவர்களிடமிருந்து ஒரு சர்வாதிகார நபராக வேறுபடுகிறார். அவர் கண்மூடித்தனமாக ஒரு அதிகாரத்தின் வழிமுறைகளை ஏற்றுக்கொள்ளாமல் போகலாம். அவர் கூட அதிகாரத்தை மதிக்க வேண்டும் இருப்பினும் இந்த மரியாதை ஒரு அதிகாரத்துவ தனிநபரின் மொத்த மற்றும் குருட்டு காரியத்தில் அல்ல. இத்தகைய நபர்கள் விதிகள், கொள்கைகள், செயல்முறைகள், ஒழுங்குமுறை, கீழ்ப்படிதல், ஒழுங்கமைத்தல் மற்றும் முறைசாரா உறவு போன்றவற்றிற்கு மதிப்பளிப்பர். அவர்கள் பொதுவாக புதுமையானவர்கள் அல்லர். நிறுவப்பட்ட உத்தரவுகளுக்கு அபாயங்கள் ஏற்படாமல் எளிதில் செய்து முடிப்பவர்கள். வழக்கமான, மறுபடியும் மற்றும் நடைமுறைப்படுத்தப்படும் வேலைகளில் அதிகாரத்துவ மேலாளர்கள் சிறந்த மேற்பார்வையாளர்களாக உள்ளனர்.

மசியவெல்லியனிசம்: பதினாறாம் நூற்றாண்டின் எழுத்தாளரான நிக்கோலா மசியவெல்லி என்பவர் ஆளுமை மற்றும் உன்னதமான அடையாள ஆளுமையின் சுயவிவரங்களில் ஆராய்ந்துள்ளார். ‘‘மசியவெல்லியனிசம்’’ என்கின்ற வார்த்தை இந்த எழுத்தாளரின் பெயரில் இருந்தே உருவானது. ஆளுமை இந்த வகை கட்டுப்பாட்டை உடற்பயிற்சி விரும்புகிறது. இந்த வகையான ஆளுமை மற்றவர்களை கையாள்வதன் மூலம் கட்டுப்படுத்துகிறது. இது சில தனிப்பட்ட குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதை முதன்மை நோக்கமாக கொண்டுள்ளது. இந்த வகை ஆளுமை கொண்ட நபர்கள் அதிக சுய நம்பிக்கை மற்றும் அதிக சுய மரியாதையையும் கொண்டுள்ளனர். அவர்கள் எப்போதும் கணக்கிடப்பட்ட படிகளை எடுத்து வைப்பர். தங்கள் சொந்த நன்மைக்காகவும் சுயநல நலனுக்காகவும் மற்றவர்களைப் பயன்படுத்த தயங்காதவர்கள். அவர்களது ஒரே குறிக்கோள், அவர்களின் சொந்த குறிக்கோள்களையும் இலக்குகளையும் சந்திப்பதாகும். சொந்த நலனுக்காக நியாயமற்ற முறையில் செய்தாலும் அதை குற்றமற்றதாக நியாயப்படுத்துவார்கள். அவர்கள் மற்றவர்களை பாதிக்கும் சிந்தனை மற்றும் தர்க்கரீதியான திறமை வாய்ந்தவர்களாக உள்ளனர். தேவைப்பட்டால் அவர்கள் பொய் சொல்ல தயங்க மாட்டார்கள், நட்பு, நம்பிக்கை அல்லது விசுவாசம் ஆகியவற்றால் எளிதில் வளைக்க முடியாது. கட்டமைக்கப்பட்ட சூழல்களையும் பாதிக்கக்கூடிய மக்களையும் சுரண்டுவதில் சிறப்பானவர்களாக இருக்கிறார்கள்.

சிக்கல் தீர்க்கும் பாணி: இந்த நபர்கள் பல்வேறு வழிகளில் ஈடுபடுகின்றனர். அவர்கள் தங்கள் சொந்த முடிவுகளை எடுக்கிறார்கள். இந்த அம்சங்கள் ஆளுமைப் பண்புகளை பிரதிபலிக்கின்றது. எடுத்துக்காட்டாக இந்த வகையானோர் நன்கு திட்டமிட்ட, விவரங்கள் முழுவதும் அவர்களுடைய கட்டுப்பாட்டிற்குள் செயல்படுத்திடுவர்.

குறிப்பு

இருப்பினும், அவர்களுடன் சேர்ந்து செல்வார்கள். மேலும் சிலர் மனமுடைந்து போயிருக்கிறார்கள். சிக்களைத் தீர்ப்பதில் இரண்டு பரிமாணங்களைக் கொண்டது. அவைகளாவன:

(i) தகவல் சேகரித்தல் மற்றும் சீரமைத்தல்.

(ii) சேகரிக்கப்பட்ட தகவலின் மூலம் தீர்மானங்களை எடுத்தல். மேலும், தகவல் சேகரிக்கும் பணியில், இரண்டு பாணிகள் ஈடுபட்டுள்ளன. அவைகளாவன

(i) உணர ்ச ்சி:முதல ்பாணியைஉணர ்வுஎனஅறியப ்படுகிறது. உணர்ச்சிசார்ந்த மக்கள் ஒழுங்கு, கட்டமைக்கப்பட்ட சூழ்நிலைகளை விரும்புகின்றனர், மேலும் துல்லியமான மற்றும் நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட விவரங்களில் முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறார்கள்.

(ii) இரண்டாவது வகை உள்ளுணர்வு தொடர்பானது. வழக்கமாக மறுபரிசீலனைமற்றும்புதிய சிக்கல்களை விரும்புகின்றவர்களை உள்ளடக்கியது. அவர்கள் புதிய திறன்களை கற்பதில் மகிழ்கிறார்கள். இத்தகைய நபர்கள் பெரும்பாலும் கற்பனையை அனுபவித்து, பகல்நேரத்தை நிறைய செலவிடுகிறார்கள். இதனால் அவை உண்மையில் பெரிய பிழைக்கு உட்பட்டுள்ளன. அவர்கள் மிக விரைவில் தங்களது சிந்தனையை மாற்றிக்கொள்வார்கள். பெரும்பாலும் ஒரு புதிய திட்டத்திற்கு செல்வதற்கு முன்பு அவர்கள் தொடங்குவதை முடிக்க மாட்டார்கள்.

மதிப்பீட்டுத் தகவல்களின் அடிப்படையில் அனைவரும் கூடி தீர்ப்புகளை மேற்கொள்ளுதல். மதிப்பீட்டு பாணியில் இரண்டு பரிமாணங்கள் உள்ளன. அவைகளாவன:

(i) உணர்வுகளுக்கு முக்கியத்துவம்

(ii) சிந்தனைகளுக்கு முக்கியத்துவம்

மக்கள் மிகவும் உணர்வுபூர்வமாக இருந்தால், ஆளுமை பிரச்னைகளைத் தீர்ப்பதில் கருத்து வேறுபாடு ஏற்படலாம். அவர்கள் உணர்ச்சி மற்றும் தன்னிச்சையான அடிப்படை சூழ்நிலைகள் பற்றி அவர்கள் எப்படி உணர்கிறார்கள் என்பது பற்றிய முடிவைப்பொறுத்தது. அவர்கள் மற்றவர்களை வெறுக்காமல் தோழமை உறவோடு இருந்து சிறப்பாக செய்துமுடிப்பார்கள்.உணர்ச்சிகளின் மேலாளர்கள், சக ஊழியர்களின் போதுமான செயல்திறன் மற்றும் ஆலோசனை, வழிகாட்டி மற்றும் அவர்களுக்கு உதவும் அனைத்தையும் கடுமையாகக் கண்டிக்கிறார்கள்.

சிந்திக்கும் மக்கள் அதிகமாக பகுத்தராய்ந்து பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வு காண்கின்றனர். தீர்ப்பு வழங்கும் போது அவர்கள் உணர்ச்சி வசப்படாமல் இரக்ககுணமற்றும் செயல்படுகிறார்கள். அவர்கள் தங்களது கொள்கைகளில் பிடிவாதமாகவும், நினைப்பது அனைத்தும் சரியானது என்றும் கருதுவர். அவர்கள் ஒழுங்காக சீரமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்களை எடுப்பதற்கு முன்னர் அனைத்து தெரிவுகளையும் கவனமாக பரிசீலனை செய்வார்கள்.

உள்நோக்கு மற்றும் வெளிநோக்கு ஆளுமை:

குறிப்பு

அறிவொளி நபர்கள் பொதுவாக இயற்கையின் கூச்சம் காரணமாக அவர்கள் தனியாக இருக்க விரும்புகிறார்கள். அவர்கள் மற்றவர்களுடன் சுதந்திரமாக தொடர்புகொள்வதில்லை, மற்றவர்களுடன் தொடர்புகொள்வதில் தயக்கம் காட்டலாம். வெளிப்படையான நபர்கள் நடத்தை பெரும்பாலான நேரங்களில் உள்முக சிந்தனையாளர்களிடமிருந்து வேறுபட்டவை ஆகும். அவர்கள் சில நேரங்களில் ஆக்கிரமிப்பு மற்றும் திறம்பட தொடர்பு திறன்களை கொண்டுள்ளன. எல்.மோரிஸ் அவர்களின் உள்நோக்கம் என்பது, அமைதியான, அறிமுகமான, அறிவார்ந்த, நன்கு உத்தரவிடப்பட்ட, உணர்ச்சி ரீதியற்ற மற்றும் மதிப்பு சார்ந்த நோக்கம் என விவரிக்கப்படுகிறது, நெருங்கிய நண்பர்களின் சிறிய குழுக்கள் மற்றும் முன்னேற்றங்களை விரும்புகிறது. சோர்வுற்ற, உற்சாகமான, மன உளைச்சலான, புதுமை மற்றும் உணர்ச்சிபூர்வமாக வெளிப்பாடுகளை விவரிக்கின்றது.

ஒரு நிர்வாக புள்ளியிலிருந்து, பெரும்பாலான மேலாளர்கள் பங்கு மற்றும் பிற மக்களிடமிருந்து பணியாற்றுவதால், நீட்டிப்புகளாக இருப்பார்கள் என்று கருதலாம். வெளிப்புற குறுக்கீடு அல்லது தாக்கங்கள் இல்லாமல் ஒரு அலுவலகத்தில் உள்முகமான வேலைகள் சிறப்பாக இருக்கும்.

சுயமரியாதை

சுயமரியாதை அளவைப் பொறுத்தவரை ஒருவர் தனக்கான சுயமதிப்பீட்டை வரையறுக்கலாம். இது ஒருவரின் சொந்த நம்பிக்கையின் அளவாக வரையறுக்கப்படலாம். அவரின் திறமை மற்றும் உந்துதல் தரத்திற்கான ஒரு மரியாதையையும் அது சுட்டிக்காட்டுகிறது. மாஸ்லோவின் படிநிலை தேவைகளின் படி ஒரு தனி நபரின் தேவை என சுயமதிப்பீடு வைக்கப்பட்டுள்ளது. சுதந்திரம், படைப்பாற்றல் மற்றும் உறுதிப்பாடு போன்ற சிறப்பியல்புகள் மூலம் சுயமரியாதையை தொடர்பு கொள்ளலாம். சுய மரிய ாதையை அளிக்கும் நபர்கள் பொதுவாக தங்கள் நடத்தையில் நட்பாக உள்ளனர். அவர்கள் பாசமாகவும், எளிதில் மக்களுடன் தொடர்புபடுத்தவும் உள்ளனர். அவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் திறமைசாலிகளாக இருப்பதோடு, மற்றவர்களுடைய நேர்மறையான குணநலன்களுக்கும் பலத்திற்கும் பாராட்டுக்களைத் தெரிவிக்க முடியும். குறைந்த சுயமரியாதையுடன் மக்கள் பொதுவாக மற்றவர்களை விமர்சிக்கிறவர்கள். அவர்கள் மன அழுத்தத்தை வெளிப்படுத்தி, பெரும்பாலான நேரங்களில் தோல்விகளுக்கு மற்றவர்களை குற்றம் சாட்டுகின்றனர்.

ஒரு அமைப்பின் மட்டத்தில், உயர் மதிப்பீட்டைக் கொண்டிருக்கும் மக்கள் பொதுவாக குறைந்த மதிப்பெண்களைக் காட்டிலும் சிறந்தவர்களாக இருப்பதாக நிரூபிக்கிறார்கள். ஆபிரகாம் கே. கார்மன் கூற்றின் படி குறைந்த சுய மரியாதை கொண்ட மக்கள் எதிர்கொள்ளும் மோசமான செயல்திறன் அவர்களின் நடத்தை பண்புகளை வலுப்படுத்தும்.

உயர்ந்த தன்னிறைவு பெற்ற திறன் மற்றும் சுய தோற்றத்தை உடைய மக்கள், பணி அல்லது வேலையைப் பொறுத்தவரை குறைவான சுய மரியா தையை வைத்திருப்பதை விட, செயல்திறனை அடைவதற்கு அதிகமாக வைத்திருக்க வேண்டும், ஏனெனில் இது போன்ற மாறுபட்ட பணி அவர்களின் சுய அறிவாற்றலுடன் தொடர்ந்து இருக்கும். இது பணி செயல்திறன் என்று மதிப்பிடப்படுகிறது.

2.2.2 ஆளுமை பற்றிய கோட்பாடுகள்

ஆளுமை மாறிகள் சீரான மற்றும் நீடித்த வடிவங்களை பிரதிபலிக்கின்றன என்பதால், இந்த வகைகளை குறிப்பிட்ட வகைகளாக வகைப்படுத்தலாம், இதனால் ஒரு குறிப்பிட்ட வகையிலான நடத்தைகளை அடையாளம் காணும்போது நடத்தை கணிக்க முடியும். கொடுக்கப்பட்ட பிரிவில் உள்ள நபர்கள், பல்வேறு பிரிவுகளில் குழுக்களைக் கொண்டுவருவதற்கு, பண்புக்கூறுகள் மற்றும் ஆளுமை கோட்பாடுகள் போன்ற பண்புகளை அடையாளம் காணக்கூடியதாக இருக்கும்.

1. மனோவியல் கோட்பாடு

ப்ரூடியின் கருத்துப்படி, ஆளுமையின் மனோவியல் சார்ந்த தத்துவமானது தனிமனிதனின் உணர்ச்சியற்ற தன்மையின் அடிப்படையாக உள்ளது. பிராய்ட், நோயாளியின் நடத்தை எப்போதுமே விளக்கப்பட முடியாது என்று குறிப்பிட்டார். இந்த ஆளுமை அமைப்பு அறியாமை கட்டமைப்பில் முதன்மையாக நிறுவப்பட்டது மற்றும் மனித நடத்தை மற்றும் உந்துதல் போன்ற முரண்பாடான மனோவியல்சார் கருத்துக்கள் தற்பெருமை, தன்முனைப்பு ஆகியவற்றின் விளைவு ஆகும். தற்பெருமைஎன்பது மயக்கநிலைக்கு அடித்தளம் மற்றும் பிற உயிரியல் மகிழ்ச்சிகள் மற்றும் ஆக்கிரமிப்பு, ஆற்றல் மற்றும் ஆதிக்கத்தின் விலங்கு ஆற்றல்கள் . பாலியல் மகிழ்ச்சிக்கு பாடுபடுகிறது. தன்முனைப்பு இயற்கையில் நினைவாக உள்ளது மற்றும் செயல்முறையை வெளி உலகிற்கு அறிவுறுத்துகிறது. தற்பெருமைஉடனடியாக இன்பத்தை கோரும் போது, தன்முனைப்பு அதை கட்டுப்படுத்துகிறது, எனவே இன்பம் ஒரு சரியான நேரத்திலும், ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்க விதத்திலும் வழங்கப்படுகிறது. சுயநலம் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் வைத்திருப்பதன் சிரமத்தால், தன்முனைப்பால் ஆதரிக்கப்படுகிறது. தன்முனைப்பு உயர்மட்ட கட்டுப்பாட்டு திறன் மற்றும் நபரின் மனசாட்சி என விவரிக்க முடியும். சமுதாய சூழ்நிலையின் கலாச்சார மற்றும் நெறிமுறை மதிப்புகள் உறிஞ்சப்படுவதன் மூலம் தரங்களை உருவாக்குகிறது, மேலும் பொதுவாக கீழ்ப்படுத்தப்பட ்டு வருகிறது. மூன்று ப்ருடியன் கூறுகளும் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடையவையாக இருக்கின்றன, ஒவ்வொன்றும் மற்றவர்களிடமிருந்து தனிமைப்படுத்தப்பட முடியாது. ஒரு ''சாதாரண''

ஆளுமையை உருவாக்க, இந்த மூன்று படைகள் இடையே உறவு ஒரு சமநிலையில் இருக்க வேண்டும்.

2. பண்புக்கூறு கோட்பாடு

தனித்துவத்தின் சில பண்புகளை பிரதிபலிப்பதாக ஆளுமைத் தன்மையைக் கருத்தில் கொள்கிறது.பெரும்பாலான மக்களுக்கு பொதுவான பல பண்புக்கூறுகள் இருந்த போதினும், ஒரு தனி நபருக்கு தனித்தன்மை மற்றும் தனிநபர்கள் பகிர்ந்து கொள்ளாத பல பண்புகளும் உள்ளன. பண்புக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில், மக்கள் ஆக்கிரோஷமான, விசுவாசமான, இனிமையான, நெகிழ்வான, நகைச்சுவையான, தூண்டக்கூடிய, குளிர் மற்றும் பலவற்றை விவரிக்கலாம். ஆளுமையின் அடிப்படை பண்புகள் மற்றும் நடத்தையை சுருக்கமாக பயன்படுத்த முடியும். உதாரணமாக, பெரும்பாலான சூழ்நிலைகளில் மக்கள் வெளிப்படையான மற்றும் வலிமையான விதத்தில் நடந்துகொள்வதை கண்டால், அவர்களின் ஆளுமைத் தன்மையை ஆக்கிரமிப்பு என்று அடையாளப்படுத்தலாம். இதேபோல், ஒரு நபர் வேறு சூழ்நிலைகளில் எதைச் செய்ய வேண்டுமென்று தெரிந்துகொள்வதற்கு வேறு யாராவது ஒருவரை அனுமதிப்பதன் மூலம், அவருடைய ஆளுமைக்கு கீழ்ப்படிதலைக் காட்டலாம்.

3. சுய-கருத்து கோட்பாடு

இந்த கோட்பாடு ஆளுமை மற்றும் நடத்தை பெரும்பாலும் தனி நபரால் நிர்ணயிக்கப்படும் கருத்தைச் சுற்றி ஏற்பாடு செய்யப்பட்டுள்ளது. நமது சொந்த படத்தை நாம் கொண்டுள்ளோம், அதனால் நாம் தொடர்ந்து செயல்படுகிறோம். உதாரணமாக, ஒரு மனிதன் ஊர்சுற்றும் போது அலைபாய்வதை நிறுத்த முடியாது. கார்ல் ரோஜர்ஸ் இந்த கோட்பாட்டோடு மிக நெருக்கமாக தொடர்புடையவர். அவரைப் பொறுத்தவரை, ஒரு தனி நபரின் சொந்த சுயவிவரம் கொண்டிருக்கும் உள் அகற்றப்பட்டால், நடத்தையை நன்கு புரிந்து கொள்ள முடியும். ஒரு தனிமனிதனும் அனுபவத்தின் மையமாகும். அவரது சுயமரியாதை, தன்னை எப்படி கருதுகிறோமோ அவரை மற்றவர்கள் எப்படிக் கருதுகிறோமோ என்பதை புரிந்து கொள்வது அவசியம்.

4. சமூக கற்றல் கோட்பாடு

சமூக கற்றல் கோட்பாடானது இரண்டு வழிகளில் உளவியலாளியல் கோட்பாட்டிலிருந்து வேறுபடுகிறது. முதலாவதாக, ஆளுமை வளர்ச்சி உயிரி யல் இயக்கிகளை விட சமூக மாறிகளின் விளைவுகள் நம்பப்படுகிறது. இரண்டாவதாக, அறியப்பட்ட உணர்வுகளுக்குத் தேவையான நோக்கங்களைக் கண்டறிய முடியும், மாறாக, மயக்கமற்ற மற்றும் மறைமுகமான ஆசைகளை விட

விரும்புகிறது. கற்றல் கோட்பாடு ஆளுமை படி ஒரு நபர் கற்கும் அனைத்தும் ஒட்டுமொத்தமாக வரையறுக்கப்படுகிறது.

சமூக கற்றல் தத்துவத்தின் படி ஆளுமைகளைப் புரிந்து கொள்வதற்கு ‘‘வலுவூட்டல் மற்றும் தண்டனை’’ அணுகுமுறை பயன்படுத்தப்படுகிறது. உதாரணமாக, புற சூழலின் காரணமாக ஒருவர் விரக்தியடைந்திருக்கலாம், இது உண்மையில் அவரது ஆளுமை பண்புகளில் ஒன்றாக ஆக்கிரமிப்பிற்கு முன்னோக்கிச் செல்லலாம். அதேபோல், ஒரு நபர் நல்ல நடத்தை பாராட்டு அடிப்படையில் சமூகத்தின் வெகுமதியாக இருப்பது நல்ல நடத்தையை வலுவூட்ட உதவுகிறது. இவ்வாறு, புற சூழலுக்கும் நடத்தைக்கும் இடையில் பரஸ்பர தொடர்பு உள்ளது என்பதை புரிந்து கொள்ளலாம்.

2.3 மனப்பான்மை: இயல்புகள் மற்றும் பரிமாணங்கள்

நீங்கள் ஒருவரை ‘‘நீங்கள் எப்படி இருக்கிறீர்கள்’’ என்று கேட்டால், அவருடைய பதில் வாழ்க்கையின் மீதான அவரது அணுகுமுறையை சார்ந்து இருக்கும். வாழ்க்கையின் மீதான அவரது அணுகுமுறை நேர்மறையானதாக இருந்தால், அவர் மிகச் சிறந்தவராக உணருகிறார், அவருக்கும் கடவுளுக்கும் நன்றி கூறுவார். வாழ க்கையின் மீதான அவரது அணுகுமுறை எதிர்மறையானது என்றால், அவர் உலகிற்குத் தவறான அனைத்தையும் பற்றி புகார் செய்வார்.இதேபோல், நீங்கள் அவரது வேலையை பற்றி யாராவது கேட்டால், நீங்கள் அவரை மிகவும் கருத்தில் கொண்டிருப்பதைக் காண்பீர்கள். அவர் தனது வேலையை மிகவும் விரும்புகிறார் என கூறலாம் அல்லது அவர் வேலையை பற்றி கடுமையாக புகார் செய்யலாம். இது அவரது வேலைக்கு எதிரான அவரது அணுகுமுறை ஒரு செயல்பாடாக இருக்கும். மனப்பான்மை என்பது ஆளுமை உணர்வின் வகைகளின் தொகுப்பு சுய உலகிற்கு வெளியே உலக நம்பிக்கையை வெளிப்படுத்துகிறது.

2.3.1 பண்புகள் மற்றும் மனப்பான்மை கூறுகள்

மனோபாவங்கள் நான்கு அடிப்படை பண்புகளாக—திசை, தீவிரம், சிற்பம் மற்றும் வேறுபாடு ஆகியவற்றை கொண்டுள்ளது. ஒரு அணுகுமுறையின் திசை சாதகமானது, சாதகமற்ற அல்லது நடுநிலையாக இருக்கும். ஒரு நபர், வேலை அல்லது நிலைமை பற்றிய கருத்துக்களை நாம் விரும்புகிறோம், வெறுக்கக்கூடாது அல்லது நடுநிலையாக இருக்கலாம். இந்த அணுகுமுறை தீவிரமான பயனுள்ள கூறுகளின் வலிமையை குறிக்கிறது. உதாரணமாக, ஒரு நபரை நாம் வெறுக்கக்கூடாது, ஆனால் நம் விருப்பப்படி, அவரைப் பற்றிய நம் அணுகுமுறையின் தீவிரத்தை தீர்மானிக்கும். அத்தகைய வெறுப்புகள்

பலவீனமாக இருந்து வலிமையானதாக இருக்கலாம். பொதுவாக, அந்த தீவிரமான மனப்பான்மை அத்தகைய நடத்தை தான். புறமுனைப்பு அணுகுமுறை உணர்ந்து முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது. சிலர் கணினிகளுடன் வேலை செய்ய விரும்பமாட்டார்கள், கணினி தகவல் முறைமைகளில் ஒரு மாணவர் தொழிற்பயிற்சிக்கு கட்டாயமாகத் தெரிந்திருக்க வேண்டும் எனக் கருதினால் அதைப் புரிந்து கொள்ளாமல் போகலாம். கடைசியில், நபர் ஒருவரின் ஆதரவுடன் கூடிய நம்பிக்கைகள் மற்றும் மதிப்புகள் எவ்வளவு வலுவானவை என்பதைப் பொறுத்து வேறுபாடுகள் அதிகமாக இருக்கும்.

மனப்பான்மைக்கான கூறுகள்

மனப்பான்மை பொதுவாக மூன்று முக்கிய கூறுகளைக் கொண்டிருக்கும். அவை:

1. **மதிப்பீட்டு கூறு:** அணுகுமுறை என்பது நாம் எதைப் பற்றி உணர்கிறோம் என்பது பற்றிய ஒரு செயல்பாடாகும். இது ஒரு குறிப்பிட்ட நபருக்கு எந்த குறிப்பிட்ட நிகழ்வு அல்லது எந்த குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையையும் விரும்புவதை அல்லது விரும்பாததை குறிக்கிறது. இத்தகைய நபர் நிகழ்வு அல்லது நிலைமை நமது அணுகுமுறையின் மையமாக மாறும் மற்றும் அணுகுமுறை பொருள் என அழைக்கப்படுகிறது. உதாரணமாக, நீங்கள் பார்க்கும் படத்தைப் பற்றி அல்லது உங்கள் நட்பைப் பற்றிய உங்கள் நண்பரைப் பற்றி உங்கள் முதலாளி சாதகமான அல்லது எதிர்மறையாக உணரலாம்.

2. **அறிவாற்றல் கூறு:** உணர்வுகள், எனினும் வெறுமனே மற்றும் தானாகவே உருவாக்க முடியாது. பெரும்பாலும் அவர்கள் அறிவை அடிப்படையாகக் கொண்டவர்கள். உதாரணமாக, உன்னுடைய நண்பர் உன்னுடைய பின்னால் உன்னைப் பற்றி தவறாக பேசுகிறார் என்று உனக்குத் தெரிந்தால், அத்தகைய அறிவு உங்கள் நண்பருக்கு விரோதமாக எதிர்மறையான அணுகுமுறையை விளைவிக்கும். இதேபோல், உங்கள் மேற்பார்வையாளர் வேலை பற்றி அதிகம் தெரியாது என்று நீங்கள் நம்பலாம். இந்த நம்பிக்கை மேற்பார்வையாளர் வேலை எப்படி கையாள்வது என்பது பற்றிய உங்கள் அறிவின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. இந்த நம்பிக்கைகள், நியாயப்படுத்தப்படவோ அல்லது நியாயப்படுத்தவோ கூடாது அணுகுமுறை அறிவாற்றல் கூறு ஆகும்.

3. **நடத்தை கூறு:** அந்த குறிப்பிட்ட நபரின் நிகழ்வு அல்லது சூழ்நிலை குறித்த உங்கள் நடத்தையைத் தீர்மானிப்பதில் நீங்கள் எப்படி உணருகிறீர்கள் என்பது பற்றி, நீங்கள் எதை நம்புகிறீர்கள். உதாரண மாக, உங்கள் முதலாளி நிறுவனத்தின் நிதிகளை கழிக்கிரார் என்று நீங்கள் நம்பினால், அதைப் பற்றி எதிர்மறையாக உணர்கிறீர்கள் என்றாலும், வாய்ப்புக் கிடைக்கும் போதெல்லாம் அத்தகைய ஒரு

குறிப்பு

முதலாளிக்கு மரியாதை காட்ட நேரிடும். நீங்கள் அதை பற்றி அவரது மேலதிகாரிகள் தெரிவிக்க அல்லது நீங்கள் மற்றொரு வேலை பார்க்க நேரிடும். ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் செயல்பட இத்தகைய முன்கணிப்பு அணுகுமுறையின் நடத்தை கூறுகள் பங்களிக்கிறது. இத்தகைய முன்கணிப்பு உண்மையில் உங்கள் நடத்தை பற்றி முன்னறிவிப்பதில்லை. உதாரணமாக, உங்கள் முதலாளி நிதிகளை முற்றுகையிட்டால், நீங்கள் சில நடவடிக்கைகளை எடுக்கலாம் அல்லது ஆளுமை உங்களை நேரடியாக கவலைப்படுவதில்லை என்று உங்களை உறுதிப்படுத்துவதன் மூலம் அதை புறக்கணிக்கக்கூடும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், ஒரு குறிப்பிட்ட விதத்தில் நடந்துகொள்ள உங்கள் நோக்கம் என்னவென்பது நீங்கள் எப்படிச் செய்கிறீர்கள் என்பதைக் கூறுகிறது.

இந்த கூறுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு, உணர்வுகள், நம்பிக்கைகள் மற்றும் நடத்தை முன்கணிப்பு ஆகியவற்றின் ஒப்பீட்டளவில் நிலையான குழுக்களாக மனப்போக்குகளை வரையறுக்க முடியும். ஒப்பீட்டளவில் உறுதியான வார்த்தைகள் உட்பட, நாம் நிரந்தரமற்றதாகவோ அல்லது விரைவிலோ இல்லாத ஒன்றைக் குறிப்பிடுகிறோம். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், ஒருமுறை மனப்போக்குகள் உருவாகின்றன, அவை தொடர்ந்து நிலைத்து நிற்கின்றன, வெளியிலிருந்து அல்லது வலுவான சக்திகளால் மட்டுமே மாற முடியும். உதாரணமாக, ஒருவர் மீது உங்கள் அணுகுமுறை எதிர்மறையாக இருக்கலாம், ஆனால் சூழ்நிலைகள் அல்லது சூழ்நிலைகள் மாறினால் மாறலாம்.

2.3.2 மனப்பான்மை மற்றும் நடத்தை

ஒரு நபரின் அணுகுமுறைக்கும் அவரது நடத்தைக்கும் இடையிலான உறவு இயல்பிலேயே இயல்பானதாகக் கருதப்படுகிறது, அதாவது மக்கள் நடத்த வேண்டிய மனப்பான்மை, அவர்களின் நடத்தை மற்றும் அவர்கள் என்ன செய்வது என்பதை தீர்மானிக்கிறது. லாஜிக் அத்தகைய உறவைக் குறிப்பிடுகிறது. உதாரணமாக, அவர்கள் விரும்பும் தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சிகளை மக்கள் பார்க்கிறார்கள், அதாவது, அத்தகைய திட்டங்கள் குறித்த அவர்களின் அணுகுமுறை நேர்மறையானது.

இறுதியில் அறுபதுகளின் பிற்பகுதியில் நடத்தப்பட்ட ஆய்வு, அணுகுமுறை மற்றும் நடத்தையுடனான உறவு, சிறந்த, குறைந்தபட்சம் என்று முடிவுசெய்தது. அண்மைக் காலத்திலான ஆய்வுகள், நடப்பு மாறும் மாறிகள் கருத்தில் கொள்ளப்பட்டால், உண்மையில் அளவிடத்தக்க உறவு இருப்பதாக சுட்டிக்காட்டியுள்ளது. மிகவும் சக்தி வாய்ந்த மிதமான மாறிகள் பின்வருமாறு:

- ❖ மனப்பான்மையின் முக்கியத்துவம்
- ❖ மனப்பான்மையின் தனித்தன்மை
- ❖ மனப்பான்மையின் அணுகல் தன்மை

குறிப்பு

கூடுதலாக, அவர்கள் தனிநபர்களிடமும் எந்தவொரு சமூக அழுத்தமும் இருப்பதோடு, இந்த அணுகுமுறையின் நேரடி அனுபவங்களுடனும் தொடர்பு கொண்டுள்ளனர்.

தனிநபரால் முக்கியமானதாகக் கருதப்படும் மனப்பான்மை, நடத்தைக்கு வலுவாக தொடர்புடையது. அவ்வாறே, குறிப்பிட்ட மனப்பான்மை, நடத்தைக்கு மிகவும் முன்னுரிமையளிக்கக்கூடியது. உதாரணமாக, ஒருவர் உண்மையில் தனது வேலையை விரும்புகிறாரானால், அவர் நீண்ட காலத்திற்கு நிறுவனத்துடன் தங்குவார் என்று கணிக்க முடியும். அடிக்கடி வெளிப்படுத்தப்படும் மனப்போக்குகள் மிகவும் நம்பகமானவை, மேலும் நினைவகத்திற்கு மிகவும் அணுகக்கூடியனவாக இருக்கின்றன, எனவே நடத்தைக்கு மிகவும் முன்னுதாரணமாக இருக்கின்றன. சமூக அழுத்தங்கள் மனப்போக்கு மற்றும் நடத்தை மீது வலுவான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். உதாரணமாக, குழுவில் உள்ள சமூக அழுத்தங்கள் காரணமாக, குழுவில் உள்ள சில உறுப்பினர்கள் குழுவில் சில சிக்கல்களில் உடன்பட மாட்டார்கள். இறுதியாக, மக்கள் மற்றும் சூழ்நிலைகளில் உள்ள தனிப்பட்ட அனுபவங்கள் ஒரு நபரின் மனப்பான்மையையும் நடத்தையையும் வலுவாக பாதிக்கும். சாதகமான அனுபவங்கள் நேர்மறை அணுகுமுறைகளிலும் எதிர்மறையான அனுபவங்களாலும் எதிர்மறையான மனப்பான்மையில் விளைகின்றன. உதாரணமாக, பேராசிரியருடன் ஒரு படிப்பை எடுத்துக் கொண்ட ஒரு மாணவர், அவரது போக்கை எடுத்துக் கொள்ளாதவர்களுடன் ஒப்பிடுகையில் அவரை மதிப்பிடுவதற்கு மிகச் சிறந்த நிலையில் உள்ளார்.

அணுகுமுறைக்கும் நடத்தைக்கும் இடையிலான உறவு நன்கு ஆவணப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இருப்பினும், மனப்போக்குகளில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் நடத்தை மாற்றங்களை பாதிக்கின்றனவா அல்லது நடத்தை மாற்றங்கள் மனப்போக்குகளில் உள்ள மாற்றங்களை பாதிக்கிறதா என்பதைப் பற்றிய விவாதம் இன்னும் தொடர்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், எந்த ஒரு காரணத்திற்கும் எந்த ஒரு விளைவுக்கும் இது தெளிவானதல்ல.

2.3.3 மனப்பான்மை உருவாக்கம்

“அணுகுமுறைகள், அடுத்தடுத்த நடத்தைகள் எவ்வாறு உருவாகின்றன?” என்ற கேள்வி அடிக்கடி எழுகிறது. அடிப்படையில் அணுகுமுறைகள் ஆண்டு முழுவதும் கற்ற போது, சில மரபுவழி பண்புகள் போன்ற அணுகுமுறைகளை பாதிக்கிறது. உதாரணமாக,

அந்த நபரின் உயரம் போன்ற இயற்பியல் பண்புகள். உயரமான மற்றும் ஒல்லியான மக்கள் நன்றாக உடை அணிந்து, அதிநவீன முறையில் நடந்து கொள்வதாக எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. அதேபோல, புத்திசாலித்தனம் என்பது முதன்மையாக மரபுவழி சார்ந்த பண்பு ஆகும். இது சில நடத்தைகள் தொடர்புடையது. நுண்ணறிவுள்ளவர்கள் மிகவும் தர்க்கரீதியாக கருதப்படுகிறார்கள், இது அவர்களின் மனப்போக்கை பாதிக்கிறது. மத மற்றும் மத நம்பிக்கைகள் மரபுவழியாகக் கருதப்படலாம், ஏனெனில் குழந்தையின் மதமானது அவருடைய பெற்றோரின் மதத்தினால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது மற்றும் தனிப்பட்ட நடத்தை சில அம்சங்களை நிர்ணயிக்கிறது. குறிப்பாக அறநெறிகள், நெறிமுறைகள் மற்றும் நடத்தையின் குறியீடு ஆகியவற்றின் அடிப்படையிலான மனோபாவங்களைக் கருத்தில் கொண்டது. இதேபோல், ஒரு ஆண் அல்லது ஒரு பெண் பிறக்கிறதா என்பது, தீவிரம் மற்றும் உடல் சோர்வு போன்ற சில ஸ்டீரியோடைப் பண்புகளை தீர்மானிக்கிறது. பெரும்பாலான மரபுவழி சார்ந்த பண்புகளை கற்றுக்கொண்டு, அனுபவித்து வருகின்றன.

வாழ்க்கையின் ஆரம்பகால வாழ்க்கையில் சில மனப்பான்மைகளும், குடும்ப கலாச்சாரம் மற்றும் கலாசார சூழலில் இருந்து தத்தெடுக்கப்பட்டாலும், பெரும்பாலானவர்கள் படிப்படியாக படிப்படியாக முன்னேற்றங்கள் மற்றும் விமர்சனங்கள் மூலம் உருவாக்கப்படுகிறார்கள். மனோபாவத்தை உருவாக்கும் சில குணவியல்புகள்:

அனுபவங்கள்: மக்கள் மற்றும் சூழ்நிலைகளில் நம் தனிப்பட்ட அனுபவங்கள் அத்தகைய நபர்களுக்கும் சூழ்நிலைகளுக்கும் நம் மனோபாவத்தை வளர்த்துக்கொள்கின்றன. வேலை அனுபவம் மூலம், மக்கள் வேலை நிலைமைகள், ஊதியங்கள், மேற்பார்வை, குழு இயக்கவியல் மற்றும் பலவற்றின் மீது மனப்பான்மையை வளர்த்துக் கொள்கின்றனர். இதேபோல், மற்றவர்களுடன் தொடர்புகொள்வதால், உங்கள் மனப்பான்மையை அவர்கள் தீர்மானிக்கிறார்கள். ஒரு நபர் ஒரு நேர்மறையான தொடர்பு அந்த நபர் மீது ஒரு நேர்மறையான அணுகுமுறை ஏற்படுத்தும். நீச்சல் அல்லது குதிரை சவாரி அல்லது இருட்டுக்கு பயப்படுகிற பலர் கடந்த காலத்தில் இந்த பகுதிகளில் சில பயமுறுத்தும் அல்லது எதிர்மறையான அனுபவங்களுக்கு இந்த பயத்தை மீண்டும் கண்டுபிடிப்பார்கள்.

புலனுணர்வு சார்புகள்: உணர்தல் உணர்வுகள், பார்த்தல், கேட்டல் போன்ற பல்வேறு உணர்வுகளின் ஒரு சிக்கலான உரையாடல் விளைவு ஆகும். இது நமது மனோபாவம் மற்றும் நடத்தை உருவாக்கத்தில் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. உதாரணமாக, ஒரு நிர்வாகி குறைந்தபட்சம் ஒரு துணைவரின் திறனைக் கருத்தில் கொண்டால், அவர் அவருக்கு மட்டுப்படுத்தப்பட்ட பொறுப்பைக் கொடுப்பார்.

இதேபோல், அவர்களைப் பற்றிய நமது மாற்றப்பட்ட கருத்து காரணமாக பல நல்ல நண்பர்களை நாங்கள் இழக்கிறோம்.

மற்ற நபரின் அணுகுமுறையை கவனித்தல்: நாம் யாரை விரும்புகிறோமோ அந்த நபரின் மனோபாவத்தை பின்பற்றுவோம். உதாரண மாக, மனச்சோர்வடைந்த சூழ்நிலைகளில் அமைதியடைந்து யாரோ மனதை கவர்ந்தாலும், அத்தகைய அமைதியையும் மதித்துணருகிறோம். அதையும் செய்ய முயலுகிறோம். அவ்வாறே, ஆத்மாவிற்குரிய நபரைப் பற்றிய நமது மனப்பான்மை, நாம் பாவம் செய்ததைக் கருத்தில் கொண்டு செயல்படுவதைக் கவனிப்போம்.

சங்கம்: குழுவோடு நாம் கொண்டுள்ள தொடர்பு நம் மனப்போக்கை வலுவாக பாதிக்கிறது. ஒரு குழுவினருடனான நமது நெருக்கமான தொடர்பு, குழுவின் மனப்பான்மைக்கு இசைவாக இருக்க நம்மை உற்சாகப்படுத்துகிறது. ஒரு செல்வந்த குழுவிற்கு அல்லது ஒரு மத குழுவினருக்கு சொந்தமானஆளுமை என்பது நம் அணுகுமுறையின் சில அம்சங்களை தீர்மானிக்கும். குடும்பம், ஆரம்பத்தில் இருந்து நம் மனப்போக்குகளை தீர்மானிக்கிறது. பெற்றோர்களுக்கும் குழந்தைகளுக்கும் இடையில் பல குறிப்பிட்ட பகுதிக ளில் உள்ள மனப்பான்மைக்கு உயர்ந்த தொடர்பு உள்ளது. அதேே பால், வயதானவர்களான நம் சக தோழர்கள் நம் மனப்போக்குகளை மேலும் பாதிக்கிறார்கள். நமது சொந்த அணுகுமுறை, ஆர்வங்கள் மற்றும் விருப்பங்களை பகிர்ந்து கொள்ளும் நபர்களுடன் நாம் நண்பர்களாக இருக்கிறோம். பல நேரங்களில், நம் பெற்றோர் நம்மோடு உள்ள நட்பை எதிர்க்கிறார்கள், அவர்கள் விரும்பாதவற்றைக் கருதுகிறார்கள், நம் சொந்த நலன்களைப் போலவே தோற்றமளிக்கும் நண்பர்களுடனான நண்பர்களை உருவாக்க நம்மை உற்சாகப்படுத்துகிறார்கள்.

ஆளுமை: ஆளுமை என்பது குணவியல்பு மற்றும் பண்புகள், பழக்கவழக்க முறைமைகள் மற்றும் குறிப்பிட்ட தூண்டுதலுக்கான நிபந்தனைக்குரிய பிரதிபலிப்புகள் ஆகும், இது ஒரு நபர் மற்றவர்களைப் பாதிக்கும் என்பதோடு இந்த உணர்வை ஒரு நபரின் மனோபாவத்தின் செயல்பாடு ஆகும். இந்த ஆளுமை கனிவான மற்றும் நட்பாக அல்லது திமிர்பிடித்த மற்றும் ஆக்கிரமிப்பு வெளியே வரலாம். ஒரு நிறுவன நடத்தை புள்ளியில் இருந்து பார்வையற்றவர்கள் யார் என்று நம்பப்படுகிறதோ, அவர்கள் திறந்த மனப்பான்மை குறுகிய மனநிலையில் உள்ளவர்களைவிட சிறப்பாக செயல்படுவார்கள். இதேபோல், ஊடுருவல்கள் மற்றும் வெளிச்செல்லும் மக்கள் உள்முக சிந்தனையாளர்களை விட மேலாளர்களாக வெற்றிகரமாக இருக்கின்றன.

2.3.4 மனப்பான்மை அளவீட்டு

சமூக அமைப்புகளில், நாம் ஒரு நபரின் அணுகுமுறையை எளிதில் தீர்த்துக் கொள்ள முடியும். இருப்பினும், பணியில் வேலை செய்யும் தொழிலாளர்களின் மனோபாவத்தை அளவிடுவது கடினமான ஒன்றாகும். பணியின் தரத்தை பாதிக்கும் ஊழியரின் நடத்தையை நிர்வகிப்பதற்கான நிர்வாகம் இத்தகைய அளவீடு அவசியமாகும். சமூக உளவியலாளர்கள் மனப்போக்குகளை அளவிடுவதற்கு பயன்படுத்தும் அளவீட்டு முறைகளை விவரிப்பதன் மூலம் அளவீட்டு அணுகுமுறைகளின் பார்வையில் இருந்து வரையறுக்கப்படலாம். அளவிடக்கூடிய அணுகுமுறை மிகவும் பொதுவான மற்றும் அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படும் முறை ஆகும், வெறுமனே பல்வேறு பிரச்சினைகளை மக்கள் மற்றும் காரணிகள் தங்கள் அணுகுமுறை பற்றி மக்கள் கேட்டுக் கொள்கிறார்கள். இந்த அணுகுமுறை ஆய்வுகள் மற்றும் கேள்வித்தாள்கள் மூலம் நிறைவேற்றப்படுகிறது. இந்த அணுகுமுறை ஆய்வுகள் மற்றும் கேள்வித்தாள்கள் மூலம் நிறைவேற்றப்படுகிறது. பொதுவாக, இருமுனை செதில்கள் அதை விரும்புவதை அல்லது விரும்பாத வகையில் ஒரு வேலைக்கு மனப்பான்மையை அளவிடுவதற்குப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இருப்பினும், இத்தகைய விருப்பம் அல்லது விருப்பமின்மை அளவிட வெவ்வேறு அளவுகள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன.

பொதுவாக பயன்படுத்தப்படும் ஒரு தர வரிசை மிகவும் சாதகமானதாக இருந்து, சாதகமற்றது வரை ஐந்து பிரிவுகளைக் கொண்டது. வழக்கமான பிரிவுகள் மற்றும் அவற்றின் அணிகளில்:

1. வலுவாக ஒத்துக்கொள்கிறேன
2. ஏற்றுக்கொள்ளுங்கள்
3. நடுநிலை (தீர்மானிக்கப்படாத)
4. ஏற்றுக்கொள்ளாதீர்கள்
5. வலுவாக உடன்படவில்லை

ஊழியர்களின் மனோபாவத்தை அளவிடுவதற்கான தரநிலை ஆய்வு பொதுவாக ஒரு தொடர்ச்சியான அறிக்கைகள் மற்றும் கேள்விகளை அவர்களுக்கு அளிக்கிறது, இது மேலே கூறப்பட்டுள்ளபடி ஒப்பந்தம் அல்லது கருத்து வேறுபாட்டின் அளவைக் குறிக்கும் மதிப்பீட்டு அளவுகோலைக் கொண்டுள்ளது. சில எடுத்துக்காட்டுகள்: ஊழியர்களைக் கையாள்வதில் இந்த நிர்வாகம் மிகவும் நியாயமானது, அல்லது ''என் வேலையை சிறந்த முறையில் பயன்படுத்துவதன் மூலம் எனது வேலைவாய்ப்பு சிறந்தது'' அல்லது ''என்னைப் பொறுத்தவரை என்ன எதிர்பார்க்கிறதென்பதை எனக்குத் தெரியும்''. தனிப்பயனாக்கப்பட்ட கேள்வியில் பதில்களைக் கணக்கிடுவதன் மூலம் தனிநபர்களின்

அணுகுமுறை கணக்கிட முடியும். இந்த மதிப்பெண்களின் பகுப்பாய்வு மற்றும் மதிப்பீடு பின்னர் பல்வேறு அணிகள் பணி குழுக்கள் துறைகள் அல்லது முழுமையான அமைப்புகளாக மேற்கொள்ளப்படலாம்.

சில நேரங்களில் நிர்வாகத்தின் அணுகுமுறை ஆய்வு முடிவுகள் ஆச்சரியபபடக்கூடியதாக இருக்கின்றன. ஒரு நிறுவனத்தின் நிர்வாக விஷயங்கள் மிகவும் மகிழ்ச்சியாக செயல்படுகின்றன. பணியாளர்கள் தற்காலிக முடிவுகளில் தீவிரமாக ஈடுபட்டிருந்தனர், இலாபம் மற்றும் ஊழியர் மனோ பாவம் மிக உயர்ந்ததாக இருக்கும் என்ற ஊகத்திற்கு வழிவகுத்தது.தங்கள் சிந்தனை மற்றும் நம்பிக்கையை உறுதிப்படுத்துவதற்காக மேலாண்மை ஒரு சிறிய அணுகுமுறை ஆய்வுகளை நடத்தியது. கணக்கெடுப்பின் ஒரு பகுதியாக ஊழியர்கள் தங்கள் ஒப்பந்தம் அல்லது கருத்து வேறுபாடுகளை அடையாளம் காண சில அறிக்கைகள் வழங்கப்பட்டது. இந்த அறிக்கைகள் பின்வருமாறு:

பணியிடத்தில் உங்கள் கருத்துகளுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகின்றன

- நீங்கள் அவ்வாறு செய்ய விரும்பினால் ஒரு தலைவராவதற்கு உற்சாகப்படுத்தப்படுவீர்கள்
- கடந்த 6 மாத காலப்பகுதியில் உங்கள் தனிப்பட்ட அபிவிருத்தி உங்களுடன் கலந்துரையாடப்பட்டது

பதில்கள் முற்றிலும் எதிர்பாராதவை. முதலாவது அறிக்கையில் 43 சதவீத ஊழியர்கள் கருத்து வேறுபாடு தெரிவித்தனர். இரண்டாவது அறிக்கையில் மக்களால் 48 சதவீதம் வெளிப்படுத்தப்பட்டது மற்றும் மூன்றாவது அறிக்கையில் 62 சதவீதம் ஊழியர்கள் தங்கள் கருத்து வேறுபாடு தெரிவித்தார். இந்த கணக்கெடுப்பை அடிப்படையாக கொண்டுஊழியர்களிடையே அந்நியமாதல் மற்றும் ஊழியர் மனோபாவத்தை அதிகரிக்க மேலாண்மைசில மாற்றங்களைச் செய்துள்ளது. மேலும் இத்தகைய ஆய்வைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் நிர்வாகம் தங்கள் பணி நிலைமைகளுக்கேற்ப ஊழியர்களால் மேற்கொள்ளப்படும் உணர்வுகள் மற்றும் மதிப்புமிக்க கருத்தை பற்றி பொறுப்பேற்க முடியும். ஒரு நிறுவனத்தைத் தாக்கும் பல்வேறு சிக்கல்களை மேலாண்மையில் அறிந்து கொள்ள முடியும். இந்த பிரச்சனைகளுக்கு ஆரம்ப நிலையிலேயே ஆய்வுகள் கண்டறியப்படுகின்றன. இந்த சிக்கல்களுக்கு மேலாண்மை அறிவிக்கப்பட்டவுடன் இந்த பிரச்சினைகளை சரிசெய்வதற்கு மற்றும் எந்தவொரு எதிர்மறையான விளைவுகளையும் தவிர்ப்பதற்கும் சரியான நேரத்தில் நடவடிக்கை எடுக்கப்படுகின்றன.

இத்தகைய ஆய்வுகள் ஒரு மாறியில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் இன்னொரு மாறியில் ஏற்படும் மாற்றங்களுடன் எப்படி தொடர்புபடுத்துவது குறித்து ஆய்வுகள் நடத்தப்படுகின்றன.

குறிப்பு

உதாரணமாக, நாம் எவ்வளவு பணம் சம்பாதிக்கிறோமோ, அவற்றை பல்வேறு வேலை சம்பந்தமான சக ஊழியர்களுக்கு உதவும் மனோபாவங்களை எப்படி நம்புவது போன்ற ஒரு தொடர்பை கண்டுபிடிக்க வேண்டும். ஆய்வாளர்கள், தொழிலாளர்கள் தாங்கள் சக ஊழியர்களுக்கு உதவுவதற்கு குறைவாகவே பணம் செலுத்துகின்றனர் என்று உணர்கின்றனர். அதனால் நிர்வாகி கூட்டு பணி சூழலை உருவாக்க நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும்.

2.3.5 மனப்பான்மைகள் மற்றும் உற்பத்தித்திறன்

உற்பத்தித்திறனை பொறுத்து மனோபாவத்தின் உறவு முக்கியத்துவத்தை தீர்மானிக்கிறது. வேலை திருப்தி மற்றும் பணி செயல்திறன் போன்ற இரண்டு முக்கிய வேலை மனப்பான்மைகளுக்கு இடையே சிக்கலான உறவுகளும் சமமாக உள்ளன.

2.4 நிறுவனபொருத்துதல் மற்றும் ஒப்புதல்

ஒரு ஊழியர் ஈடுபாடு மற்றும் அர்ப்பணிப்பு போன்றவை நிறுவனத்தின் உறுதிப்பாட்டினை குறிக்கிறது. அத்தகைய நிறுவன இலக்குகளில் உறுதிப்பாடு விசுவாசத்தைத் தாண்டி ஊழியர்களிடமிருந்து தீவிரமான மற்றும் உண்மையான முயற்சி தேவைப்படுகிறது. நிறுவன உறுதிப்பாடு தொடர்கிறது. தொடர்ச்சியான வேலை அனுபவங்கள், வேலை திருப்பத்தை பாதிக்கும் காரணிகள், ஊதியம், சக பணியாளர்கள், பணி நிலைமைகள், முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகள் மற்றும் சவால்கள் போன்றவை நிறுவனத்தை உறுதிப்பாடு செய்கிறது. தொழிலாளர்கள் நிறுவன சூழலில் அதிக நேரத்தை செலவழிப்பது மட்டுமல்லாமல் பிற தொழிலாளர்களும் தனிப்பட்ட அளவில் அறிந்து கொள்ள வேண்டும் என்பதால், காலப்போக்கில் நிறுவன உறுதிப்பாடு வலுவாகிறது. உயர் மன உளைச்சல் மற்றும் அதிக உற்பத்தித்திறன் போன்றவை நிறுவன உறுதிப்பாட்டிற்கு வழிவகுக்கிறது. மேலும் அதில் ஈடுபட்டுள்ள தனிநபர்கள் அதிக இலக்கின் இயக்கமாகவும், உற்பத்தித்திறனில் நேர்மறையான தாக்கத்தையும் ஏற்படுத்துகிறார்கள்.

வேட்பாளர் எவ்வாறு அமைப்பின் கலாச்சாரத்தை பொருத்துகிறார் என்பது பற்றி நிறுவனம் யோசனையை கையாள்கிறது. வேட்பாளர் நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுடன் சரிசெய்ய முடியுமா என்பதை புரிந்து கொள்ள வேண்டும். அவர் நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுடன் நன்கு பழகுவதற்கும்,தன்னை ஒருங்கிணைப்பதற்கான ஆளுமை என்னென்ன? சில வல்லுநர்கள், ஒரு குறிப்பிட்ட திறன்களைக் கருதுகின்றனர். எனினும், ஆளுமை என்பது என்னவென்றால் திறமைகளை கற்றுக் கொள்ள முடியும் என்பதை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். ஆனால் வேலை பொருத்தம் ஒரு பாரம்பரிய அணுகு

முறையாகும். நீண்ட கால தக்கவைப்பு அமைப்பு பொருத்தம் பணியாளர் களின் இழப்பை குறைக்க உதவுகிறது. இதனால் நிறுவனம் பணத்தை சேமிக்க உதவுகிறது.

குறிப்பு

அர்பணிப்பின் மூன்று கூறு மாதிரிகள்

ஒன்று தனது ஊழியர்களுக்கான உறுதிப்பாட்டை வகைப்படுத்த முடிகின்றன. சில நடத்தை முறைகள் ஆராயப்பட்டு ஒரு நிறுவன ஊழியரின் மனநிலையை நிர்ணயிப்பதற்கான முடிவை மேயர் மற்றும் அலனின் மூன்று கூறுகளின் அர்ப்பணிப்பு மாதிரி மூலம் இது வரையறுக்கப்படுகிறது.

அமைப்பு ரீதியான பொருத்தம் என்பது, வேட்பாளர் எவ்வாறு அமைப்பின் கலாச்சாரத்தை பொருந்துகிறார். என்ற கருத்தை மிகுதியாக கருதுகிறார். வேட்பாளர் நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுடன் சரிசெய்ய முடியுமா என்பதை புரிந்து கொள்ள வேண்டும். அவர் நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுடன் நன்கு பழகுவதற்கும், தன்னை ஒருங்கிணைப்பதற்காண ஆளுமை என்னென்ன? சில வல்லுநர்கள், ஒரு குறிப்பிட்ட திறன்களைக் கொண்டுள்ளனர் என்று கருதுகின்றனர். எனினும், ஆளுமை என்பது என்னவென்றால் திறமைகளை கற்றுக் கொள்ள முடியும் என்பதை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். வேலை பொருத்தம் ஒரு பாரம்பரிய அணுகுமுறையாகும். ஆனால் நீண்ட காலமாக வைத்திருத்தல், நிறுவன பொருத்தம் ஊழியர் வருவாயை குறைக்க உதவுகின்றன. இதனால் உங்கள் நிறுவனம் பணத்தை சேமிப்பதற்கு வழிவகுக்கிறது.

மூன்று வெவ்வேறு மனநிலைகள் பின்வருமாறு விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன:

செயல்திறன் அர்ப்பணிப்பு: இது நிறுவனத்தின் மீது ஒரு ஊழியரின் நேர்மறையான உணர்ச்சிகரமான இணைப்பு என வரையறுக்கப்படுகிறது. பயனுள்ள உறுதிப்பாடு கீழ் ஊழியர் அமைப்பின் பகுதி மகிழ்ச்சியாக உள்ளது. இந்த வகையான ஊழியர்கள் தங்கள் அமைப்பின் இலக்குகளை நோக்கி குறிக்கோள்களை அடையாளம் கண்டுகொள்கின்றனர். இந்த கோட்பாடு மௌடே, போர்ட்டர் மற்றும் ஸ்டீர்ஸ் ஆகியோரிடமிருந்து கண்டர் ஆரம்ப வேலைகளின் பெரும்பகுதியை ஈர்த்தது.

தொடர்ச்சியான அர்ப்பணிப்பு: இத்தகைய உறுதிப்பாட்டில் ஒரு ஊழியர் அமைப்புக்கு ஒரு பகுதியாக இருக்க வேண்டும், ஏனெனில் இங்கு வேறு பல பொருளாதார அல்லது சமூக செலவுகள் உள்ளிட்ட அமைப்புரீதியான உறுப்பினர்களை இழக்கும் பயம் நிறுவனத்திற்குள்ளேயே மீதமுள்ள ஒரு முக்கியமான பங்கைக் கொண்டுள்ளது.

நியாயமான அர்ப்பணிப்பு: இத்தகைய உறுதிப்பாட்டில், ஒரு ஆளுமை நபர், பொறுப்புணர்வு காரணமாக, ஒரு நிறுவனத்தில் இருப்பதைத் தேர்ந்தெடுக்கிறார். கடமை உணர்வுகள் பல காரணிகளால் உருவாகலாம். உதாரணமாக, ஒருவர் உறவினர் அல்லது நண்பன் மூலமாக அந்த நிறுவனத்தில் வேலையில் சேர்ந்திருக்கலாம், அவர் நிறுவனத்தில் இருந்து ஏதாவது ஒரு பயிற்சியை பெற்றிருக்கலாம் இதனால் அந்த அமைப்புக்கு விசுவாசமாக இருப்பதற்கு தார்மீக கடமை இருப்பதாக உணர்கிறார்கள்.

நிறுவன உறுதிப்பாட்டை மேம்படுத்துவதற்காக நிறுவனங்கள் ஐந்து விதி களை பின்பற்ற வேண்டிய உள்ளது.

- மக்களுக்கு முதல் மதிப்புகளை கொடுத்தல்: சரியான வகையில் மேலாளர்களைப் பணியில் அமர்த்த பேச்சு வார்த்தைகள் நடத்தவேண்டும்.
- உங்கள் பணியை தெளிவுபடுத்தல் மற்றும் தொடர்பு கொள்ளுதல்: பணியை தெளிவுபடுத்துதல் மற்றும் கருத்தியலில் அதை கவர்ந்திழுக்கும் பயன்பாட்டு மதிப்பை அடிப்படையாகக் கொண்ட பணியமர்த்தல் நடைமுறைகளை வலியுறுத்துகிறது.
- நிறுவன நீதிக்கு உத்தரவாதம் கொடுத்தல்: ஒரு விரிவான புரிதல் செயல்முறைக்கு இரு-வழி தொடர்புகளை வழங்குதல் வேண்டும்
- சமூக நடைமுறைகள்: மதிப்பு அடிப்படையிலான ஒருமித்த பங்கு மற்றும் பகிர்வு போன்றவற்றை உருவாக்குவதன் மூலம், பயனர்கள் ஒன்றாக வேலை செய்வதைக் கொண்டுவரும் பாணியையும், உருவாக்கலாம்.
- உதவி ஊழியர் வளர்ச்சி: வேலை சவால் செறிவூட்டல் மற்றும் அபிவிருத்தி நடவடிக்கைகள் வழங்குவதில் இருந்து ஊக்குவிக்க அதிகாரதிற்கு உத்தரவாதம் இல்லாமல் பணியாளர்களுக்கு பாதுகாப்பு வழங்க வேண்டும்.

அலகு 3

குறிப்பு

உணர்ச்சிகர அறிதிறன் ஒரு கண்ணோட்டம்

3.0 அறிமுகம்

3.1 நோக்கங்கள்

3.2. உணர்ச்சிகர அறிதிறன்

3.2.1 மேலாளர்கள் மீதான உணர்ச்சிகர அறிதிறனின் தாக்கங்கள்

3.2.2 மேலாண்மை கருவியாக நுஜன் பயன்பாடுகள்

3.3 மனப்பான்மை: பொருள், நடத்தையின் தொடர்புகள், வகைகள், நிலைத்தன்மை

3.3.1 மனப்பான்மை: நடத்தையுடன் தொடர்பு

3.3.2 கவனத்தின் முக்கிய சிறப்பியல்புகள்

3.3.3 கவனத்தின் வகைகள்

3.3.4 மனப்பான்மை, நடத்தை மற்றும் நிலைத்தன்மை ஆகியவற்றிற்கு இடையிலான தொடர்புகள்

3.0 அறிமுகம்

முந்தைய அலகில், ஆளுமை பற்றிய முன்னேற்றம், அமைப்பு, நடத்தை மற்றும் மதிப்பீடு பற்றி ஆய்வு செய்தோம். இந்த அலகில், மனோபாவம், நிறுவன பொருத்தம் மற்றும் நிறுவன அர்ப்பணிப்பு ஆகிய கருத்துகளின் தன்மை பற்றி அறிமுகப்படுத்துகிறது. இந்த அலகு உங்களை உணர்வுபூர்வமான நுண்ணறிவு என்ற கருத்திற்கு அறிமுகம் செய்யும். உணர்வு நுண்ணறிவு (நுஜ) என்பது வணிக தலைவர்களுக்கும், மனித வளங்களுக்கும் இடையில் விவாதிக்கத்தக்க ஒன்றாகும். கடந்த தசாப்தத்தில் நுஜ விரிவாக விவாதிக்கப்பட்டது. இது மென்மையான திறமைகள், மக்கள் திறமைகள் மற்றும் வாழ்வின் சவால்களை சமாளிக்க ஒரு பொது திறனை போன்ற சொற்களையே குறிக்க பயன்படுத்தப்படுகிறது.

3.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை படித்து முடித்த பிறகு உங்களால் விவாதிக்க முடியும்:

- உணர்வுபூர்வமான நுண்ணறிவை வரையறுக்க முடியும்
- உணர்வுப்பூர்வமான நுண்ணறிவு, மேலாளர்கள் மீது ஏற்படும் தாக்கங்களை பகுப்பாய்வு செய்ய முடியும்

- நிறுவனத்தில் உணர்வுப்பூர்வமான நுண்ணறிவு செயல்திறனை மதிப்பீடுசெய்ய முடியும்
- அணுகுமுறை மற்றும் நடத்தை ஆகியவற்றிற்கான தொடர்பை பற்றி விவாதித்தல் செய்ய முடியும்

3 2. உணர்ச்சிகர அறிதிறன்

சமீபத்தில் உளவியலாளர்கள் ஒரு வளர்ந்து வரும் குழுவின் ஐ.ஞ.களின் பழைய கருத்துக்கள், மொழியியல் மற்றும் கணிதத் திறன்களைச் சுற்றியுள்ள சுழற்சியைப் பற்றியும், வகுப்பறையில் வெற்றிகரமாகவும் முன்னுதாரணமாகவும் இருப்பதோடு ஆய்வில் இருந்து மாறுபட்ட வாழ்வுப் பாதைகள் குறைவாக இருப்பதாக முடிவுக்கு வந்துள்ளது. ஸ்ரென்பெர்க் மற்றும் சால்வேய் போன்ற உளவியலாளர்கள் உளவுத்துறையின் ஒரு பரந்த பார்வையை எடுத்துள்ளனர், இது வாழ்க்கையை வெற்றிகரமாக வழிநடத்துவதற்கு எடுத்துக் கொள்ளும் விதமாக அதை புதிதாக மாற்ற முயற்சிக்கின்றனர். உணர்ச்சி நுண்ணறிவு குறித்த தனது அடிப்படை வரையறையில் சாதுர்யோவின் தனிப்பட்ட நுண்ணறிவுகளைப் பற்றி சால்வெயிவ் கூறுகையில் “உணர்வுசார் நுண்ணறிவு நமது சொந்த உணர்ச்சிகளைப் புரிந்துகொள்வது, மற்றவர்களின் உணர்ச்சிகளைப் புரிந்து கொள்வது, தன்னையே நேர்மறையான உணர்ச்சி ரீதியிலான பதில்களைப் பெறுவது, மற்றவர்களின் உணர்ச்சி ரீதியான பதில்களை அங்கீகரிப்பது, ஏற்றுக்கொள்வது ஆகியவற்றைப் புரிந்து கொள்வதற்கான செயல்முறை ஆகும்.” கோலெமன் கருத்துப்படி, உணர்ச்சி நுண்ணறிவு என்பது சுய கட்டுப்பாடு, ஆர்வம், நிலைத்தன்மை மற்றும் தன்னையே உந்துவிக்கும் திறன் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியிருக்கிறது. உணர்ச்சி நுண்ணறிவு, ஒரு முறை வளர்ந்த ஒரு உற்பத்தி, வெகுமதி மற்றும் பூர்த்தி செய்யும் வாழ்க்கைக்கான அவசரத்தை உருவாக்க முடியும். பீட்டர் சால்வேய் உணர்ச்சி நுண்ணறிவின் பண்புகளை தொடர்ந்து அடையாளம் காட்டினார்:

(1) சுய-விழிப்புணர்வு

சுய விழிப்புணர்வு உணர்ச்சி நுண்ணறிவு என்பது ஒரு முக்கிய மைல்கல் ஆகும். அது நடக்கும்போது உணர்வை உணர்ந்துகொள்வதாகும். இயக்கம் இருந்து ஒரு உணர்வுகளை கண்காணிக்கும் திறன் உளவியல் நுண்ணறிவால் மற்றும் சுய புரிதல் மிகவும் முக்கியமானது. ஆனால் நமது உண்மையான உணர்வுகளை கவனிக்க முடியாது. ஆனால், அவர்கள் கருணை நம்மை விட்டு விலகாது. சுய விழிப்புணர்வு மூன்று முக்கிய அம்சங்களைக் கொண்டுள்ளது:

(a) உடல் சுய விழிப்புணர்வு ஒரு தோற்றம், ஆடை, சிகை, நகைகள் மற்றும் அவர் அவள் வாழ்க்கையில் எந்த வகையான வீட்டில் வாழ்கிறார்கள் போன்றவற்றை உள்ளடக்குகிறது.

(b) கல்விசார் சுய விழிப்புணர்வு என்பது, கல்வி சாதனை மற்றும் புரிதலை கருத்தில் கொண்டு எவ்வளவு சிறப்பாக செயல்படுகிறது என்பதை புரிந்து கொள்வது. ஒரு மாணவனுக்கு மிக குறைவான கல்வியில் வெற்றி இருக்கும் போது, அவருடைய கல்வி சுய கருத்தாக்கம் பாதிக்கப்படுகிறது. இருப்பினும், இந்த குறைந்த கல்வித் திறமை அவருடைய பலவீனங்களை முழுமையாக அறிந்திருக்கிறது மற்றும் அறிவாற்றல் ரீதியாக நனவாக மாநிலத்தில் செயல்பட்டு வருகிறது, அவர் கல்வி செயல்திறனை அதிகரிக்க உத்திகளை அதிக திறமையாக பயன்படுத்துகிறார்.

(c) சமூக சுய-விழிப்புணர்வு, மற்றவர்கள், சக தொழிலாளர்கள், குடும்ப உறுப்பினர்கள், அல்லது அந்நியர்கள் என்பதை நீங்கள் எப்படிக் கருதுகிறீர்கள் என்பதைக் குறிக்கிறது. மற்றவர்களுடன் உணர்ச்சிகளைப் புரிந்து கொள்ளுதல் மற்றும் சுய விழிப்புணர்விற்கான முக்கியத்துவம் ஆகியவற்றுடன் நேர்மையாக இருப்பதுடன், நேர்மையற்ற முயற்சியும் ஆகும்.

தங்கள் உணர்வுகளை பற்றி அதிக உறுதி கொண்ட மக்கள் தங்கள் வாழ்க்கையில் சிறந்த எஜமானர்கள். அவர்கள் தன்னாட்சி பெற்று நல்ல உளவியல் ஆரோக்கியத்துடன் உள்ளனர். கோல்மன் (1997) ல் கருத்துப்படி, நாம் நம்பிக்கை அல்லது தோல்விமனப்பான்மை நோக்கிய ஒரு முன்னோக்கு கொண்டு பிறந்து இருக்கலாம். ஆனால் நமது எதிர்மறை அல்லது நேர்மறை கண்ணோட்டத்தை கற்றுக் கொள்ளலாம்.

(2) உணர்வுகளை கையாளுதல்

இது உணர்வுகளை கையாளுவதோடு, சுய விழிப்புணர்வை அடிப்படையாகக் கொண்டது. உணர்வுகளின்றி ஒரு வாழ்க்கை உயிர் நிறைந்த தன்மையிலிருந்து தனிமைப்படுத்தப்பட்ட தரிசு நிலம் போன்ற ஒரு மந்தமான கழிவுப்பொருளாக இருக்கும். சூழ்நிலைக்கான விகிதாச்சார உணர்வைக் கருத்தில் கொள்வது என்னவென்றால், அவர்களது உணர்வுகளை நிர்வகிக்க ஏழை திறன் கொண்டவர்கள் நிலையான துயரத்தில் உள்ளனர், அதேசமயத்தில் உயிர்களைக் காப்பாற்றும் நபர்கள் வாழ்க்கையின் பின்னடைவுகள் மற்றும் முடக்குகள் ஆகியவற்றிலிருந்து விரைவாக விரைந்து செல்லலாம்.

(3) தன்னை ஊக்குவித்தல்

இது ஒரு குறிக்கோளை அடைவதற்கான உணர்வுகளைத் தூண்டுகிறது, சுய ஊக்கத்திற்காகவும் படைப்பாற்றலுக்கான நிபுணத்துவத்திற்காகவும் கவனம் செலுத்துவது அவசியமாகும். உணர்வு சுய கட்டுப்பாடு என்பது எல்லா விதமான மகிழ்ச்சியையும் தாமதப்படுத்துவதையும் தூண்டிவிடுவதாகும். அத்தகையவர்கள் எதை மேற்கொள்வது என்பதில் மிகவும் பயனுள்ள செயல்திறன் கொண்டவர்கள்.

(4) மற்றவர்களிடம் உணர்வுகளைக் கண்டறிதல்

மனநிறைவு ஒரு அடிப்படை மக்கள் திறமை மனப்பான்மை சுய விழிப்புணர்வை உருவாக்குகிறது. திறந்த மனதுடன் உணர்ச்சிகளை அடைவது மிகவும் திறமையானது. இன்னொருவரின் உணர்ச்சிகளை பதிவு செய்வதில் தோல்வியுற்றது, உணர்வு உளவுத்துறைகளில் ஒரு முக்கிய குறைபாடு ஆகும், மேலும் அது மனிதனாக இருப்பதைக் குறிக்கும் ஒரு துயரமான தோல்வி. மனநிறைவு கொண்டவர்கள் மற்றவர்கள் என்ன நினைப்பார்கள் என்பதைக் குறிக்கும் நுட்பமான சமூக இயக்கத்திற்கு மிகவும் இணக்கமானவர்களாக இருக்கிறார்கள் அல்லது அவர்கள் தொழில், விற்பனை, மேலாண்மை ஆகியவற்றில் மிகவும் வெற்றிகரமானவர்களாக விரும்புகிறார்கள்.

(5) உறவுகளை கையாளுதல்

உறவுகளின் கலை மற்றவர்களின் உணர்ச்சிகளை நிர்வகிப்பதில் அதிக திறமை கொண்டுள்ளது. இவை பிரபலத் தலைமையையும், ஒருவருடைய தனிப்பட்ட செயல்திறனையும் பலப்படுத்தும் திறமைகளாகும். இந்த திறமைக ளில் சிறந்து விளங்கும் மக்கள் மற்றவர்களுடன் சுறுசுறுப்பாக தொடர்பு கொள்வதில் நம்பியிருக்கும் எதையும் நன்றாகச் செய்கிறார்கள் அவர்கள் சமூக நட்சத்திரங்கள்.

உணர்வுப்பூர்வமான நுண்ணறிவு கண்ணோட்டத்தில் நம்பிக்கை கொண்டிருப்பது, கடினமான சவால்கள் அல்லது பின்னடைவுகளை எதிர்கொள்ளும் வகையில் பெரும் பதட்டம், தோல்வியுற்ற மனப்பான்மை அல்லது மனத் தளர்ச்சி ஆகியவற்றை வழங்குவதில்லை. நன்னம்பிக்கை என்பது மனப்பான்மை, நம்பிக்கையற்ற தன்மை, கடுமையான போக்கை எதிர்கொள்ளும் மனச்சோர்வு ஆகியவற்றிற்கு எதிராக மக்கள் தடுக்கிறது. செலிகமன் கூற்றுப்படி, மக்கள் தங்கள் வெற்றிக்கான தோல்விகளை தங்களை எவ்வாறு தாங்களே விளக்கிக் கொள்கிறார்கள் என்பதன் பொருள். சாதகமான மக்கள் தோல்வியுற்றதைப் பார்க்கும் போது, மாற்றங்களைக் காணலாம், இதனால் அடுத்த முறை வெற்றிபெற முடியும், அதே நேரத்தில் நம்பிக்கையற்றவர்கள் தோல்விக்கு காரணம் என்று கருதுகின்றனர். சில நிரந்தர அம்சங்களை அது மாற்றுவதற்கு உதவியது.

அதிக உணர்வு நுண்ணறிவு உடையவர்கள் சமூகத்தில் பயம் நிறைந்த வருத்தங்களைக் கண்டு பயப்படாமல் வெளியேறவும், மகிழ்ச்சியுடனும் உள்ளனர். மக்கள் பொறுப்பை எடுத்துக் கொள்ளுதல் மற்றும் ஒரு நன்னெறி கண்ணோட்டத்தைக் கொண்டிருப்பது ஆகியவற்றுக்கு அவர்கள் ஒரு குறிப்பிடத்தக்க திறனைக் கொண்டுள்ளனர்.அவர்கள் தங்கள் உறவுகளில் பரிவுணர்வையும் அக்கறையுடனும் தங்கள் உணர்வு பூர்வமான பணக்காரர்களாக இருக்கிறார்கள், அவர்கள் தங்களை மற்றவர்களுடனும், அவர்கள் வாழும் சமூக அண்டத்திலும் வசதியாக இருக்கிறார்கள்.

3.2.1 மேலாளர்கள் மீது உணர்வுப்பூர்வமான நுண்ணறிவு தாக்கங்கள்

உணர்வுசார் நுண்ணறிவு (நுஞ) முதன்மையாக உள்ளுர் தனிப்பட்ட நுண்ணறிவு அடிப்படை மற்றும் ஒரு நபரின் உணர்ச்சி மற்றும் சமூக திறன்களை உள்ளடக்கியது. மேலும், பின்வரும் ஐந்து பரிமாணங்களை கொண்டுள்ளது. அறிவாற்றல் நுண்ணறிவு பரிமாணத்தில் அறிவாற்றல் நுண்ணறிவுகளைப் பற்றி அறிஞர்கள் அறிந்திருக்கிறார்கள். சுய விழிப்புணர்வு மிகக் குறைந்த மட்டமாக இருக்கும் மற்றும் சமூக திறமை மிக உயர்ந்த மற்றும் மிகவும் சிக்கலான நிலை ஆகும். இந்த பரிமாணங்கள்:

சுய விழிப்புணர்வு நபர் தனது உணர்வுகளை தொடர்பு கொண்டு மற்ற மக்களின் உணர்வுகளை புரிந்து கொள்ள ஆசை மற்றும் திறன் உள்ளது.

சுய கட்டுப்பாடு இது பிற உணர்வுக் குறைபாடுகளை திருப்பி கட்டுப்படுத்துவதற்கான திறனாகும். உதாரணமாக, நீங்கள் ஒரு வாடிக்கையாளரிடம் கோபமடைந்தால், உங்கள் சக உணர்வுகளை கட்டுப்படுத்திக் கொள்ளுங்கள், அமைதியாக நிலைமையை கையாளுங்கள், பின்னர் ஒரு சக பணியாளர் ஒரு நண்பருடன் உணர்வுகளைப் பேசுங்கள்.

சுய கட்டுப்பாடு என்பது தீர்ப்பை செயல்படுத்துவதை விட நடத்தை விளைவுகளின் மூலம் சிந்திக்க, தீர்ப்பை இடைநீக்குவதற்கான திறனை உள்ளடக்கியது.

சுய ஊக்குவித்தல் அத்தகைய சாதனைகளுடன் தொடர்புடைய வெகுமதிகளைத் தவிர்த்து, அடையப்பெற்ற சாதனையாளருக்கு நன்மதிப்பை வழங்குவதற்காக நபர் வெற்றி பெறுகிறார். அவர்கள் தங்கள் இலக்கை அடையவில்லை என்றாலும், அவர்கள் நம்பிக்கையுடன் இருக்கிறார்கள், நேர்மறையான அணுகுமுறையைக் கொண்டிருக்கிறார்கள்.

அனுதாபம் இது மற்றவர்களின் உணர்வுகளின் எண்ணங்களையும் சூழ்நிலைகளையும் புரிந்துகொள்வது மற்றும் உணர்திறன் என்பதாகும். சமூக திறமை இது மற்றவர்களின் உணர்ச்சிகளை நிர்வகிக்கும் திறன் ஆகும். சமூக திறமை உறவுகளின் வலைப்பின்னல்களை உருவாக்குவதற்கான திறனை உள்ளடக்கியது. அது உணர்ச்சி மற்றும்

சுய கட்டுப்பாடு போன்ற உணர்வு நுண்ணறிவுகளின் பிற கூறுகள் தேவையாகும்.

குறிப்பு

3.2.2 ஒரு மேலாண்மை கருவியாக நுஜ பயன்படுத்துதல்

டீர்லோவ் கூற்றுப்படி, நிறுவனங்கள் தலைமைத்துவ திறனை மதிப்பீடு மற்றும் உறவுகளை புரிந்து கொள்ள கவனம் செலுத்துவதில் உணர்வு பரிமாணத்தில் அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்துள்ளது. உயர் உணர்ச்சி நுண்ணறிவு கொண்ட தலைவர்கள் தனிப்பட்ட இணைப்புகளை எளிதாக்கிக் கொள்ளலாம் மற்றும் முரண்பாடான மற்றும் வெடிக்கும் சூழ்நிலைகளைத் தூண்டுவதில் நல்லது எனக் கூறப்படுகிறது, ஒரு தலைவராக உயர்ந்த செயல்திறன் IQ மற்றும் நுQ இரண்டின் ஒரு செயல்பாடு ஆகும்.
தலைவர்கள் பலர் குறைந்த IQ உடையவர்கள் அல்ல, ஆனால் குறைந்த IQ- யின் காரணமாக அதிக ஐஞ இருந்த போதிலும் தோல்வியடைந்தனர். இப்போது அமெரிக்க விமானப்படை மற்றவர்கள் EQ மிகவும் பொறுப்புள்ள வேலைகளை செய்வதில் IQ போலவே முக்கியம் என்பதை உணர்கின்றனர். பெரும்பாலான வேலைகள் சமூக தொடர்புடன் தொடர்புடையவை, எனவே சமூக அமைப்புகளில் திறம்பட செயல்பட உணர்வு உளவுத்துறை சில அம்சங்களை ஊழியர்கள் செய்ய வேண்டும்.

டேனியல் கோல்மன், நுண்ணறிவு அறிவு அல்லது தொழில்நுட்ப திறன் ஒப்பிடுகையில் உணர்ச்சி ரீதியிலான முக்கியத்துவத்தின் மீது கவனம் செலுத்துகிறார். அறிவார்ந்த நுண்ணறிவுக்கு மாறாக மூத்த தலைவர்களிடமிருந்து உணர்ச்சி ரீதியான நுண்ணறிவு உண்மையான தலைவரை வேறுபடுத்திக் காட்டுகிறது என்று அவர் நம்பினார். அவர் சுய விழிப்புணர்வு சுயநிர்ணய உரிமை போன்ற மனித திறமைகளை விட நிலைத்தன்மை மற்றும் பாரபட்சம் ஆகியவை பெரிய விளைவுகளாகும் IQ ஆல் அளவிடப்பட்ட அறிவாற்றலை முடித்தார். தகவல் அளவு மாதிரிகள் உருவகப்படுத்தப்பட்ட மற்ற குளிர் பகுப்பாய்வு கருவிகள் பகுப்பாய்வு ஆக்கிரமிக்கப்பட்ட ஒரு வணிக உணர்ச்சி காலநிலைக்கு முன்னதாக அங்கீகரிக்கப்படுவது நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு மிகவும் முக்கியமனது ஆகும். நிறுவனங்கள் வருங்காலத்திற்கு தேவைப்படும் தலைமைத்துவ பண்புகளை மதிப்பிடுகின்றன. சில நிறுவனங்கள் உள்நோக்கிய பயணங்களைப் பற்றி, உங்களை அறிதல் பற்றி பேசுகின்றன. நுண்ணறிவு அத்தகைய மதிப்பீடுகளின் ஒரு பகுதியாகும்.

ஒரு நிறுவனத்தில் உணர்ச்சி நுண்ணறிவு மற்றும் நுஜ செயல்திறனை மேம்படுத்துதல்

குறிப்பு

உணர்வுசார் நுண்ணறிவு பொதுவானது, மனச்சோர்வு மனப்பான்மை, உணர்ச்சி நிலைத்தன்மை மற்றும் வெளிப்படையான அனுபவங்கள் போன்ற சில பிறழ்ந்த ஆளுமை பண்புகளுடன் தொடர்புடையது. EQ மரபு வழியாக அதே அர்த்தத்தில் தலைமைத்துவ குணாம்சங்களைப் பற்றிய தீவிர விவாதம் இருப்பதைப் பற்றி விவாதிக்க முடிகிறது. எவ்வாறாயினும், EQ உண்மையில் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவுக்கு கற்றுக்கொள்ள முடியும். IQ ஐ சரியான பராமரிப்பு மற்றும் வழிகாட்டுதல் மூலம் மேம்படுத்த முடியும் என பல பயிற்சி நிறுவனங்கள் கூறுவது போலவே, சில நிறுவனங்கள், EQ களின் நிர்வாகிகளை மேம்படுத்துவதற்காக குறிப்பாக கருத்தரங்குகள் மற்றும் பயிற்சி மையங்களை அறிமுகப்படுத்தியுள்ளன. மக்கள் உணர்ச்சி நுண்ணறிவால் வெறுமனே அதன் பரிமாணங்களைப் பற்றி அறிந்து கொள்வதில்லை. இது தனிப்பட்ட பயிற்சி, பொறுமை, கருத்து மற்றும் நேர்மறை தொடர்புடையதாக இருக்கிறது. உணர்ச்சி மற்றும் வயது முதிர்வு உளவுத்துறையை அதிகரிக்கிறது.

ஒட்டுமொத்த, உணர்ச்சி நுண்ணறிவு கணிசமான திறனை வழங்குகிறது மதம், இனம், பாலினம் தேசிய தோற்றம் ஆகியவற்றில் வேறுபாடுகள் இருப்பதால் உலகில் உணர்ச்சி நுண்ணறிவின் முக்கியத்துவம் பற்றி மேலும் எடுத்துக்காட்டுகிறது.

முன்னர் நாம் கற்றுக் கொண்டதைப் போல, E I யின், அதிக தலைமைத்துவ திறமைகள், தொழில்முறை வெற்றி, குழு திறமைகள் மற்றும் ஊழியர்களின் தனிப்பட்ட உறவுகளை வெளிப்படுத்துவதை கருத்தில்கொண்டது, இதனால் நிறுவனத்தில் ஒட்டுமொத்த வேலையும் பாதிக்கபடுகிறது.

3.3 மனப்பான்மை: பொருள், நடத்தையுடன் தொடர்புகள், வகைகள், நிலைத்தன்மை

முந்தைய அலகு நீங்கள் மனப்பான்மையின் அர்த்தங்கள், இயல்பு மற்றும் அணுகுமுறை பரிமாணங்கள் பற்றி ஆய்வு செய்திர்கள். இந்த அலகில், நீங்கள் நடத்தை மனப்பான்மை உறவு பற்றி படிப்பீர்கள்.

3.3.1 மனப்பான்மை: நடத்தையுடன் தொடர்பு

இது நம் மனநிலை-அறிவாற்றல் (அறிதல்), செயல்திறன் (உணர்ச்சி) மற்றும் கூற்று (நடிப்பு) ஆகியவற்றிற்கான முதன்மை முன்நிபந்தனையாகும். இது ஒரு பொருளை அல்லது ஒரு கருத்தொருவரின் உணர்வின் செறிவாகும், என்பதை கவனத்தில்

கொள்ள வேண்டும். ஒரு புகைப்படக் காட்சியின் நடவடிக்கைக்கு ஒப்பிடலாம். புகைப்படக் கருவி ஒரு குறிப்பிட்ட பொருளில் அல்லது குழுவினர் மீது அதே வழியில் கவனம் செலுத்துவது ஒரு குறிப்பிட்ட பொருள் மீது கவனம் செலுத்துகிறது. பிற பொருள்கள் பின்னணியில் உள்ளவையாகஅல்லது அண்டையுணர்வுடனானவை.

ஒரு குழந்தையின் ஒவ்வொரு கணமும் சூழலின் தூண்டுதலால் ஈர்க்கப்படுகிறது. அவரது மனது இவை அனைத்திலும் அதே நேரத்தில் கவனம் செலுத்த முடியவில்லை. நனவின் மையத்தை ஆக்கிரமித்துள்ள பொருட்களின் கவனத்தை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். அவரது கவனத்தை பெறாத பிற பொருட்கள் கவனக்குறைவு துறையில் சேர்க்கப்பட்டுள்ளது. இந்த கணக்கில் மனதில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட ஒரு செயல்முறையாக கவனிக்கப்படுகிறது.

ஒவ்வொரு பொருளையும் நாம் உணர்ந்திருந்தாலும் நாம் உணர்கிற ஒவ்வொரு பொருளுக்கும் நாம் கலந்துகொள்ளக் கூடாது. உணர்வு, எனவே ஒரு பரந்த துறையில் கவனத்தை கொண்டுள்ளது. நாம் உணர்வு துறையில் ஒரு பகுதியாக கலந்து கொள்ள மற்றவர்கள் கலந்து கொள்ளவில்லை. வகுப்பறையில் ஒரு படத்தைப் பார்ப்பதுபோல நாம் வகுப்பறையில் உள்ள பிற பொருள்களைப் பற்றி அதிகம் தெரிந்துகொள்கிறோம். ஆனால் படம் நமது உணர்வு ''கவனம்'' ஆகும். படம் அறையில் உள்ள நாற்காலிகள், மேசைகள் மற்ற பொருட்கள் முதலியன கவனத்தை ஈர்க்கிறது. நனவின் விளிம்பில் இருக்க வேண்டும். இவ்வாறு, இரண்டு துறைகள் உள்ளன: ஒன்று ''கவனிப்பு'' மற்றும் மற்ற ''கவனமின்மை''.

அணுகுமுறை வகைகள்

நடத்தை என்பது ஒரு செயலாகவோ அல்லது எதிர்வினையாகவோ நிகழ்கிறது. அணுகுமுறை மற்றும் நடத்தையுடனான உறவு சிக்கலானது மற்றும் மேலும் அம்சங்களில் சமூக காரணிகளின் செல்வாக்கினால் சிக்கலானதாகிறது. நடத்தைகள் பெரும்பாலும் நம்பிக்கை மற்றும் மனோபாவங்கள் நிறுவப்பட்டவை அல்ல.

கவனம் மனதின் அணுகுமுறையாக உள்ளது. இது ஏதாவது செய்ய ''முன்நோக்கு'' அல்லது ''தயார்நிலை'' களாக உள்ளது. இராணுவ கட்டளையைப் பற்றி வுட்வொர்த்தின் மேற்கோள்களான கவனம் மற்றும் தயார் நிலை பிரதிபலிக்கின்றது.

எப். எச். பிராட்லி கருத்துப்படி, கவனம் உணர்வு மற்றும் சிந்தனைகள் சிக்கலானது.

குறிப்பு

வின்ட் மன அழுத்தம் மீது கவனத்திற்குரிய அறிவாற்றல் அம்சம் மௌட்ஸ்லி, ரிபோட் மற்றும் மன்ஸ்டர்பேர்க் ஆகியோர் கவனம் செலுத்தும் நோக்கத்தை வலியுறுத்தினர். டச்சர்னர் கவனத்தை ஈர்க்கக்கூடிய அம்சத்தை வலியுறுத்தினார்.

கவனத்தின் சிக்கலான தன்மை காரணமாக உளவியலாளர்கள் பல வழிகளில் கவனத்தைத் தீர்மானித்தனர்.

1. இபி டச்சர்னர் படி(1867-1927) கவனிப்பு பிரச்சனை விவேகமான தெளிவின்மையை மையமாகக் கொண்டது.

2. மெக்டோகல் (1920) நோக்கப்பட்ட கவனம் வெறும் கருத்து அல்லது முயற்சி புலனுணர்வு செயல்முறை அதன் விளைவு பார்வையில் இருந்து கருதப்படுகிறது.

3. பி டம்வில்லே (1938) பார்வையில் இருந்து, கவனமானது மற்றொரு பொருள் விட ஒரு பொருள் மீது நனவின் செறிவு உள்ளது.

4. J B மோர்கன் மற்றும் A R கில்லாண்ட் (1942) வரையறுக்கப்பட்டுள்ளபடி, ”நமது சுற்றுச்சூழலில் சில குறிப்பிட்ட காரணிகளுக்கு கவனத்தை உயர்த்திக் காட்டுவது கவனம் ஆகும். இதற்கு பதில் ஒரு தயாரிப்பு சரிசெய்தல் ஆகும்.”

5. I W ஸ்டவுட் (1953) படி: “கவனம் அறிவாற்றல் தீர்மானிப்பதில் கவனம் செலுத்துகிறது. இந்த உன்னத அனுபவம் மிகுந்த ஆழ்ந்த தன்மை கொண்டது.”

6 J. S ரோஸ் “கவனம் என்பது மனதிற்கு முன் தெளிவாக ஒரு சிந்தனைப் பொருள் பெறுவதற்கான ஒரு செயல் ஆகும்.” என (1954), குறிப்பிடுகிறார்.

3.3.2 கவனத்தின்முக்கியசிறப்பியல்புகள்

மேலே கொடுக்கப்பட்ட வரையறைகள் மற்றும் பொருள் ஆகியவற்றிலிருந்து, கவனத்தின் முக்கிய பண்புகள் கவனிக்கப்படலாம்:

1. கவனம் மனதில் ஒரு வடிவ செயல்பாடு.

2. கவனிப்பு என்பது, அறிவாற்றல், செயல்திறன் மற்றும் கருத்து ஆகும்.

3. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட ஒன்றாக கவனம் உள்ளது.

4. கவனம் ஒரு குறுகிய வீச்சாக உள்ளது.

5. உந்துதல் தெளிவின்மை அதிகரிப்பு என்பது கவனத்திற்குரியது. 6. கவனம் என்பது ஒரு நனவின் நிலை.

7. கவனமானது அசையக்கூடிய மற்றும் ஒரு பொருள்அல்லது யோசனையிலிருந்து மற்றொருவரை நோக்கி நகர்கிறது.

8. கவனம் புதிய பொருள்களை ஈர்க்கிறது.

9. நாம் பார்க்கும் பொருட்களில் கவனம் தெளிவாக உள்ளது.

10. ஒரு நபரின் கவனத்தை ஒரு குறிப்பிட்ட பொருளில் செறிவூட்டிக் கவனம் செலுத்துவது மற்றவர்களிடமிருந்து விலகிச் செல்லுதல்.

11. கவனத்தை வளர்க்கவும் ஊக்குவிக்கவும் முடியும்.

12. கவனிப்பு, நரம்பு மண்டலத்தில் உள்ள நரம்பியல் சரிசெய்தல் மற்றும் சரிசெய்தல் ஆகியவை, பிந்தைய மாற்றங்கள் (எப்படி உட்கார்ந்து, நிலைநிறுத்துவது, முதலியன) போன்ற இயக்க மாற்றங்களை பாதிக்கிறது.

3.3.3 கவனத்தின் வகைகள்

கவனம் பல வழிகளில் வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. கவனிப்பாக வகைப்படுத்தப்படும் இரண்டு வழிகள்:

அனிச்சையான கவனம் அல்லது இயற்றிநிலை: கவனம் இந்த வகையான தன்னிச்சை மற்றும் தனிப்பட்ட நபரின் எந்த முயற்சியையும் உள்ளடக்கியது இல்லை. பொருள் நமது கவனத்திற்கு தானாகவேஅழைப்பு விடுகிறது. கவனக்குறைவுக்கான சில எடுத்துக்காட்டுகள்:

அண்டை வீட்டிலுள்ள உரத்த இசை , ஒருவர் புத்தகம் படித்து கொண்டிருக்கும் போது திடீர்ரென்று ஒரு துப்பாக்கி விபத்து போன்ற சத்தம் கேட்பது ஆகும்.

தன்னார்வ கவனம் அல்லது செயலாக்கு கவனம்:தன்னார்வ கவனத்தில் ஒரு நபர் நனவாக முயற்சி இருக்கிறது. ஒரு குழந்தை மன அழுத்தம் ஒரு கடினமான பத்தியில் புரிந்து கொள்ள முயற்சிக்கும் போது அவரது தன்னார்வ கவன மாக உள்ளது. பரிசோதனை மண்டபத்தில் ஒரு மாணவர் ஒரு கேள்வியின் பதிலில் கவனம் செலுத்துகிறார், மேற்பார்வையாளர்களின் இயக்கங்கள் போன்ற கவனத்தை திசைதிருப்பக்கூடிய அம்சங்களிலிருந்து அவரது மனதைத் தூண்டுகிறது.

குறிப்பு

அனிச்சையான கவனம், இயற்றிநிலை அல்லாத கவனம்:உற்சாகம் இருக்கும் வரை இந்த வகை கவனத்தைத் தொடர்கிறது. இது ஒரு தனிநபரின் உள்ளுணர்வு அல்லது உணர்ச்சிகளைக் கோருகிறது. இந்த வகை கவனத்தை சிறிய குழந்தைகளில் மிகவும் பொதுவானது. ஒரு குழந்தை ஆர்வத்தை அவரது கவனத்தை ஈர்க்க தூண்டப்படுகிறது.

தன்னிச்சையான விருப்பம் அல்லாத கவனம்: இந்த வகை கவனத்தை பொருள் மீது உண்மையான ஆர்வத்தின் காரணமாக ஈர்க்கப்படுகிறது. ஆசிரியருக்கு குழந்தைகளில் உள்ள விஷயங்களுக்கு விரும்பத்தக்க உணர்ச்சிகளை வளர்க்க வேண்டும். இது முடிந்ததும், பிள்ளைகள் எந்த விதமான உணர்வுகளை உருவாக்கினாலும், தானாகவே கலந்து கொள்வார்கள்.

உள்ளார்ந்த ஒத்திசைவு கவனம்: வரவேற்பு அல்லது தண்டனை போன்ற நோக்கங்களை அறிமுகப்படுத்துவதன் மூலம் இந்த வகை கவனத்தை பெறலாம்.

வெளிப்படையான ஒத்திசைவு கவனம்: இந்த வகை கவனத்தை பெற மீண்டும் மீண்டும் முயற்சிகள் செய்யப்படுகின்றன. உதாரண மாக, ஒரு பரிசோதனையைத் தயாரிக்கையில், ஒரு மாணவர் அவரு

டைய அல்லது புத்தகங்களைப் படிக்க மீண்டும் மீண்டும் முயற்சிகளை மேற்கொள்கிறார்.

வழக்கமான கவனம்: பல செயல்களைப் பற்றிய அனுபவத்தின் போது, சில தூண்டுதல்களுக்கு நாம் செல்ல வேண்டியிருக்கும். வெளிப்புற நிலைமைகள் தொடர்பு இல்லை. ஒரு தாய் எப்போதும் குழந்தையின் அழுகை கேட்கிறாள், மற்றவர்கள் அதை அலட்சியப்படுத்தலாம். வழக்கமாக, அழகான பொருள்களைப் பார்க்க நாம் பழக்கப்படுகிறோம். ஒரு இயற்கைவாசி தாவரங்களைப் பார்ப்பது வழக்கமான ஒன்றாக உள்ளது.

3.3.4 மனப்பான்மை, நடத்தை மற்றும் நிலைத்தன்மை ஆகியவற்றிற்கு இடையிலான தொடர்புகள்

முன்னர் மனோபாவத்தின் அர்த்தத்தை நாம் கற்றுக் கொண்டோம், இங்கே நடத்தை பற்றிய கருத்தை அறிமுகப்படுத்துகிறோம். ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் ஒரு நபர் எப்படி நடந்துகொள்கிறார் என்பதுதான். ஒரு வேலை இடத்தில், அது முக்கியம் இல்லை. அணுகுமுறை மற்றும் நடத்தை ஆகியவையும் பூர்த்தி செய்யப்படும். ஆனால் இரண்டுக்கும் இடையிலான தொடர்பு பற்றிய ஒரு ஆய்வு திறமையான நிறுவன நடவடிக்கைகளுக்கு முக்கியமானதாகும். ஒரு நிறுவனத்தில், அணுகுமுறை மற்றும் நடத்தை இரு காரணிகள் மூலம் தொடர்புபடுத்தப்படுகின்றன: வேலை திருப்தி மற்றும் நிறுவன

அர்ப்பணிப்பு. செயல்திறன், புறக்கணிப்பு மற்றும் வேலை வருவாய் போன்ற சில காரணிகள் நடத்தை மற்றும் அணுகுமுறைக்கு இடையேயான நேர்மறையான தொடர்புகளைக் காட்டுவதாகக் கருதப்பட்டாலும், ஒரு பணியாளரின் அணுகுமுறை மற்றும் நடத்தை ஆகியவற்றுக்கு இடையேயான தொடர்பு முன்கூட்டியே கணிப்பதில் வேறு காரணிகள் உள்ளன. இந்த நோக்கம் மற்றும் நடவடிக்கை மற்றும் பொது சூழலுக்கு இடையேயான அணுகுமுறை வேறுபாடு போன்ற காரணிகள் நிறுவன சூழலில் மாற்று வேலைகள் பணியாளர் சந்தையின் நிலைமைகளின் நிதி நிலைமைக்கான அடையாளம் என்பதைக் குறிக்கலாம். நடத்தை வகைகள் மற்றும் அதன் உறவு சூழ்நிலைகளுக்கு இடையே சூழ்நிலைகளால் பாதிக்கப்படுகின்றன. இந்த சூழ்நிலைகள் அறியப்பட்டிருக்கலாம் அல்லது தெரியவில்லை.

குறிப்பு

மனப்பான்மை நடத்தை நிலைத்தன்மையும், அவர்களின் நடத்தை தொடர்பாக நபரின் மனப்பான்மை எவ்வளவு உறுதியாக உள்ளது என்பதை பிரதிபலிக்கிறது. இந்த செயலைப் பற்றி ஒரு பொது யோசனை, நிர்வாகிக்கு நேர்முகத் தேர்வில் பணி திட்டமிடுவதற்கும், ஒதுக்கீடு செய்வதற்கும், ஆய்வுகள் நடத்துவதற்கும், முக்கியமான வேலைகள் மற்றும் தலைமை நிர்வாகத்தை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துவதற்கும் மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது

அலகு 4

நிறுவன செயல்முறைகள்

குறிப்பு

4.0 அறிமுகம்

4.1 நோக்கங்கள்

4.2 தனிப்பட்ட நடத்தை: ஒரு

4.2.1 மனித நடத்தைக்கான காரணங்கள்

4.2.2 மனித நடத்தையின் வகைகள்

4.3 உந்துதல் மற்றும் திறன்

4.3.1 வேலை திருப்தி

4.3.2 கற்றல்

4.3.3 உணர்ச்சிகள்

4.3.4 மன அழுத்தம்

4.4 முடிவெடுத்தல் மற்றும் சிக்கல் தீர்த்தல்

4.4.1 முடிவெடுக்கும் திறனைபாதிக்கும் காரணிகள்

4.5 தனிநபர் தொடர்பாடல் மற்றும் நிறுவன நடத்தை தொடர்புகள்

4.0 அறிமுகம்

மனித நடத்தை என்பது ஒரு சிக்கலான நிகழ்வாகும் இது முழுமையான முறையில் வரையறுப்பது மிகவும் கடினம். இது முதன்மையாக வெளிப்புற மற்றும் உள் தூண்டுதல் பதில்களின் ஒரு கலவை ஆகும். இந்த பதில்கள் நபரின் உளவியல் கட்டமைப்பை பிரதிபலிக்கும் உயிரியல் மற்றும் உளவியல் செயல்முறைகளின் ஒரு விளைவாக இருக்கலாம். ஒரு மனிதர் வெளிப்புற நிகழ்வுகள் மற்றும் தாக்கங்களை உணர்கிறார், அவற்றை விளக்குகிறார், ஒரு சரியான முறையிலேயே பதிலளிக்கிறார், இந்த பதில்களின் விளைவிலிருந்து கற்றுக்கொள்கிறார்.

உளவியலாளர் கர்ட் லெவின் மனித நடத்தைகள் மற்றும் அதன் காரணங்களை பற்றி கணிசமான ஆராய்ச்சிகளை நடத்தியுள்ளார். மரபணு, சுற்றுச்சூழல் என பல பெரும் எண்ணிக்கையிலான காரணிகளால் மக்கள் செல்வாக்கு பெறுகின்றனர் என்று அவர் நம்புகிறார். இந்த காரணிகளின் தாக்கம், நடத்தை முறையை தீர்மானிக்கிறது. அவர் இந்த தாக்கங்கள் "புலவியல் கோட்பாடு"

பற்றிய தனது கருத்தை அவர் குறிப்பிட்டார் மற்றும் இந்த சூத்திரத்தை பரிந்துரைத்தார்:

B = F (P,E)

குறிப்பு

இதில் நடத்தை (B)> ஒரு நபர் (P) மற்றும் சூழல் (E) ஆகியவற்றின் ஒரு செயல்பாடு (F) ஆகும். நடத்தை முறையை புரிந்து கொள்வதற்காக, ‘‘நபர்’’ மற்றும் சுற்றுச்சூழலின் தனித்தன்மையையும், ஒருவருக்கொருவர் தங்கள் தொடர்பு மற்றும் சார்புடையது ஆகியவற்றின் விளைவை அங்கீகரிப்பது முக்கியம். இந்த இரு காரணிகளும் ஒருவருக்கொருவர் மிகவும் தொடர்பு கொண்டுள்ளன. இந்த இரு காரணிகளில் ஏதேனும் ஒன்று தனித்தனியாக நடத்தை பண்புகளை முழுமையாக விவரிக்க முடியாது. ஒரே சூழலில் மாற்றம் அல்லது வேறு சூழலுக்கு வெளிப்பாடு காரணமாக ஒரு தனிநபர் நடத்தை மாற்றப்படலாம். உதாரணமாக, ஒரு வேலையில்லாத பணத்தை இழக்கும் ஒரு நபர் வேலையற்றவராக இருக்கும்போது வித்தியாசமாக நடந்து கொள்ளலாம். அதேபோல், ஒரு சூழலைக் கொண்டிருப்பது அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட நடத்தையை விளக்க முடியாது. வெவ்வேறு மக்கள் ஒரே மாதிரியான சூழலில் வித்தியாசமாக நடந்து கொள்கிறார்கள். எனினும், நிலைமை கோருகையில், சுற்றுச்சூழல் ஒரு நபரின் நடத்தையை மாற்றக்கூடும். உதாரணமாக, சில பயிற்சி திட்டங்கள் அல்லது மறுவாழ்வு திட்டங்கள் மனித மனப்பான்மையையும் நடத்தையையும் மாற்றிவிட்டன. சில நேரங்களில் திடீரென்று எதிர்பாராத நிகழ்வுகள் அல்லது அதிர்ச்சி மனித நடத்தையில் குறிப்பிடத்தக்க மற்றும் நிரந்தர மாற்றங்களை தூண்டலாம். உதாரணமாக, அறியப்பட்ட கொலைகாரன் அல்லது ஒரு தொட்டியில் கோயில் மற்றும் அவரது முழு ஆளுமை மற்றும் மேற்பார்வை மாற்றப்பட்டது என இந்திய மத நூல்களில் பல கதைகள் உள்ளன. இவ்வாறு, சுற்றுச்சூழல், தன் நடத்தைக்குள்ளாக மாறலாம். இதேபோல், தனிநபர்கள் இலக்கு மற்றும் தரநிலைகளை நிர்ணயிப்பதன் மூலம், உறுதிப்பாடு மற்றும் ஊக்குவிப்பதன் மூலம் சூழலை மாற்றலாம். இந்த அலகில் நீங்கள் தனிப்பட்ட நடத்தை, கற்றல், உணர்வுகள், மனப்போக்கு, உணர்வுகள், ஊக்கம், திறன், வேலை திருப்தி, ஆளுமை மற்றும் மன அழுத்தம் மேலாண்மை தொடர்புடைய பல்வேறு அம்சங்கள் பற்றி படிக்க வேண்டும். நீங்கள் உள்-தனிப்பட்ட தொடர்பு மற்றும் OB க்கு அதன் தொடர்பை அறிமுகப்படுத்தலாம்.

4.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- தனிப்பட்ட நடத்தை பற்றிய கண்ணோட்டத்தை உருவாக்க முடியும்

• முடிவெடுத்தல் மற்றும் சிக்கல் தீர்க்கும் செயல்முறையை விளக்க முடியும்

குறிப்பு

• தனிமனித தகவல்தொடர்பை வரையறுக்க முடியும்

• கற்றல், உணர்வுகள், மனப்பான்மைகள் போன்றவற்றைப் பற்றி விவாதிக்க முடியும்.

4.2 தனிப்பட்ட நடத்தை:

சில குறிப்பிட்ட இயல்புகள் இயற்கையின் இயல்பானவை, மேலும் ஒரு மனிதர் பிற தனிநபர்களுடனும், மரபணுக்கள் மற்றும் குரோமோசோம்களின் வடிவில் தனித்தன்மைக்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிலான ஒற்றுமையை பெற்றுள்ளதாக நிறுவப்பட்டது. உடல் உயரம், மெலிதான, திறமை, அறிவார்ந்த திறமை மற்றும் கற்றுக் கொள்ளக்கூடிய மற்றும் தர்க்கரீதியான திறன் உள்ளிட்ட இயல்பான சிறப்பியல்புகளின் சிறப்பியல்புகள் அனைத்தும் மரபுவழி மற்றும் நடத்தை வடிவங்களில் பரந்த தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றன.

ஆர் எஸ் டிவிவெடி கருத்துப்படி, நரம்பு அமைப்பின் கட்டமைப்புகள், மனித நடத்தை மற்றும் ஆளுமையை ஒருங்கிணைத்தல் பற்றி கொண்டு வரும் நடத்தை வடிவில் குறிப்பிடத்தக்க பங்கை வகிக்கின்றன. சில நரம்பியல் நடவடிக்கைகள் மற்றும் நரம்பியல் செயல்முறைகள் மூலம் மனித நடத்தை சில அம்சங்களை விளக்க முடியும் என்று நம்புகிறது. டிவிவெடி மேலும் விளக்குகிறார்:

“மனிதர்களின் நடத்தை ஒருங்கிணைப்பு ஏற்படுவதால் வழங்குபவர்கள், செயலிகள் மற்றும் இணைப்பிகள் தொடர்ந்து செயல்படுகின்றன. இங்கே நரம்பு மண்டலம் முக்கியமாக இணைக்கும் செயல்பாட்டில் ஈடுபட்டுள்ளது. தனிநபர்களின் உணர்வு உறுப்புகளுடன் இணைந்த எண்ணற்ற வாங்குபவர்களின் செல்கள் சூழலில் இருந்து உடல் மற்றும் இரசாயன நிகழ்வுகளை நரம்பியல் நிகழ்வுகளாக மாற்றியமைக்கின்றன. அதே சமயம் தசைகள் மற்றும் சுரப்பிகளில் இணைக்கப்பட்ட பல செயல்திறன் உயிரணுக்கள் இந்த நரம்பியல் நிகழ்வுகளை பதில்களாக மாற்றுகின்றன”.

இந்த பிரதிபலிப்புகள், எளிமையான நிர்பந்தமான நடவடிக்கைகளிலிருந்து சிக்கலான ஆக்கபூர்வ நடவடிக்கை வரை நடத்தை சார்ந்த செயல்பாட்டை விளைவிக்கின்றன.

நடத்தை நரம்பு மண்டலத்தின் ஒரு பிரதிபலிப்பு எளிமையாக விளக்கப்படுகிறது. நமது தினசரி வழக்கமான பதிவுகள் மற்றும் உரையாடல்களின் போது இந்த தொடர்பற்ற உறவு தொடர்ச்சியாக குறிப்பிடப்படுகிறது. உதாரணத்திற்கு, ஒருவர் விரைவில் பொறுமையை இழந்துவிட்டால், முட்டாள்தனமாக அவரை முத்திரை குத்தச்

குறிப்பு

செய்கிறோம். மேலும் நுண்ணறிவு நரம்பு மண்டலத்தின் நிலையை பிரதிபலிக்கும் புலனாய்வு இல்லாததால் நடத்தை விளக்கப்படுகிறது. அதேபோல், ஒரு நபர் மனச்சோர்வு மனப்பான்மையானது நரம்பு முறிவு என கருதப்படுகிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், ஒரு மனிதன் ஒரு குறிப்பிட்ட வகை நடத்தையை வெளிப்படுத்துகிறான் என்று மரபணு கட்டமைப்பு கூறுகிறது.

4.2.1 மனித நடத்தைக்கான காரணங்கள்

முன்பு விவாதித்தபடி, விஞ்ஞான சிந்தனையாளர்கள் மற்றும் நடத்தை அறிஞர்கள் ஆகிய இருவரும் கொடுக்கப்பட்ட மனித நடத்தைக்கான காரணங்களை கண்டுபிடிப்பதில் எப்பொழுதும் ஆர்வமாக உள்ளனர். அதன் காரணத்தையும், விளைவையும் சார்ந்த உறவை நிலைநாட்டியதன் மூலம் விஞ்ஞானம் எப்பொழுதும் ஒரு நிகழ்வுகளை விவரிக்கிறது. உதாரணமாக, நீர் உருவாவதற்கான காரணம் ஹைட்ரஜன் மற்றும் பாக்டீரியாவின் ஒரு பகுதியை ஒரு குறிப்பிட்ட முறையில் கலக்கின்றது. இதன் விளைவாக, நீர் விளைவை அதன் காரணத்தால் விளக்க முடியும். இந்த உறவு விஞ்ஞானமானது அதே சமயத்தில் அதே காரணத்தால் அதே விளைவை உருவாக்குகின்றன. இதேபோல், நடத்தை விஞ்ஞானிகள் ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் ஏன் நடந்து கொள்கிறார்கள் என்பதற்கான காரணங்களை கண்டுபிடிக்க வேண்டும். இந்த காரணங்கள் நிறுவப்பட்டால், சில வகையான நடத்தைகள் கணிக்கப்படுகின்றன, கையாளப்படுகின்றன, கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன.

மூடநம்பிக்கையின் சுழற்சியில் இந்த ஆய்வு தொடங்குகிறது. உதாரணத்திற்கு, வானியல் அறிவியல் துறையில் ஜோதிடம் தொடங்கியது. இதேபோல், நடத்தை பற்றிய ஆய்வு மற்றும் முன்னறிவிப்பு, இயற்கைக்கு புறம்பான தன்மையில் நம்பிக்கைகளில் அதன் வேர்கள் உள்ளன. அத்தகைய நம்பிக்கைகள் அறிவியல் மூலம் ஆதரிக்கப்படவில்லை என்றாலும், அவர்கள் இன்னும் சமூக ரீதியாக அதிகமாக உள்ளனர். பொது மனித நடத்தையின் ஒரு பகுதியுடன் இணைந்த எந்த ஒரு வெளிப்படையான நிகழ்வும் ஒரு காரணியாக எடுத்துக் கொள்ளப்படலாம். இத்தகைய பல நம்பிக்கைகள் பற்றி பி.எப். ஸ்கின்னர் பரவலாக விவாதித்தார். அவர் ஒரு எடுத்துக்காட்டாக, தனிப்பட்ட நபரின் கிரக நிலைப்பாடு, மனச்சோர்வு, தூண்டல், நம்பகமானவர் மற்றும் பலவற்றின் தன்மை போன்ற பல அம்சங்களை நிர்ணயிக்கிறார். தினசரி ஜாதகத்தை வாசிப்பவர்களின் லட்சக்கணக்கானோர் நம்பிக்கைக்கு சாட்சியாக இருப்பார்கள் என்றாலும் இந்த ஜாதகம் மட்டுமே பிற குணாதிசயங்களை விவரிக்கிறது, மேலும் பிறக்கும் போது எந்த நபருடனும் பொருந்தாத வகையில் விளக்கப்படக்கூடிய பொதுவான பண்புகள் மற்றும் பொது கணிப்புகள் ஆகியவை விவரிக்கப்படுகின்றன. ஜோதிடத்தின் விஞ்ஞானம் மிகவும்

வளர்ச்சியுற்ற நாடுகளிலும், தொழில்நுட்பரீதியாகவும் அறிவியல் ரீதியாக முன்னேறிய நாடுகளிலுமே மிகவும் தீவிரமாக எடுத்துக் கொள்ளப்படுகிறது, அதனால் ஜோதிடர்கள் தீவிரமாக ஆலோசனை பெறுகின்றனர். உதாரணமாக, இந்தியாவில், பல வணிக கூட்டங்கள் ஜோதிடர்களின் ஆலோசனைப்படி ஏற்பாடு செய்யப்படுகிறது. ஜோதிடர்களுடன் ஆலோசனையுடன் முக்கியமான அரசியல் மாநாடுகளில் இந்தியாவின் பிரதம மந்திரி, இந்திரா காந்தி மற்றும் ரொனால்ட் ரீகன ̇, அமெரிக்காவின் ஜனாதிபதியால் ஏற்பாடு செய்யப்பட்டுள்ளனர். ஒரு காரணியாக பிறப்பிலேயே கிரகங்களின் நிலைப்பாடு குறிப்பிட்ட செயல்களையோ அல்லது தனி நபரின் நடத்தையின் தனிப்பட்ட அம்சங்களையோ நிர்ணயிக்கவில்லை எனக் கருதப்படுகிறது. ஆனால் இந்த பொது பண்புகள் சிலவற்றின் காரணியாக விளங்கினாலும், நபர் மனமுடைந்து அல்லது சிந்தனைக்கு உள்ளாக்கப்படுகிறாரா என்பது போன்ற பொதுவான பண்புகள் மட்டுமே தனிப்பட்ட சில குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைகளாக உள்ளன. உதாரணத்திற்கு, ஒரு தவறான முடிவை எடுப்பதற்கு சோம்பல் முக்கிய காரணமாக உள்ளது. அனைத்து மனிதவர்க்கமும் 12 மாதாந்திர வகைகளாகப் பிரிக்கப்பட வேண்டும் என்று செயல்முறை முன்மொழியப்பட்டாலும், அதன் நடத்தை முறையைப் பொறுத்தவரை, அது தீவிரமான கேள்விக்குரியதாக இல்லை என்பது விநோதமானதாகும்.

பிறகு, எண்ணியல் வல்லுநர்கள் நடத்தைக்கு மற்றொரு காரணம் முன்மொழிகிறார்கள். இது ஒரு நபரின் பெயருடன் செய்ய வேண்டும். ஒரு நபரின் பெயர் தேர்வு தற்செயல் அல்ல, முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட மற்றும் முன்னறிவிக்கப்பட்ட நபர்களின் நடத்தையுடன் தொடர்புடையது என்று அவர்கள் நம்புகிறார்கள். சில நடத்தை அடையாளம் மற்றும் ஒரு நபரின் பெயரில் கடிதங்களின் எண்ணிக்கை இந்த தத்துவத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு கணிக்கப்படுகின்றன. ஒவ ̇வொரு எழுத்துக்கும் ஒரு எண் வழங்கப்பட்டுள்ளது. இவ்வாறு பெயரின் கடிதங்கள் அவர்களின் எண்ணிக்கையில் மாற்றப்படுகின்றன. ஒரு ஒற்றை எண்ணின் இறுதி முடிவு பின்னர் கையாளப்படுகின்றன. எண் கணிப்பாளர்களால் விவரிக்கப்பட்டபடி, இந்த எண்ணுடன் தொடர்புடைய சில நடத்தை பண்புகளை கண்டுபிடிக்க கடைசி எண் பயன்படுத்தப்படலாம்.

மற்றொரு பொதுவான நடைமுறை ஒரு நபரின் குறிப்பிட்ட உடல் குணவியல்புகளின் அடிப்படையில் நடத்தைகளை விவரிக்கிறது, இந்த குணாதிசயங்களில் பனை மீது உள்ள கோடுகள் மிகவும் முக்கியமானவையாக கருதுகின்றனர். கைரேகை அல்லது பனை வாசிப்பு பெரும்பாலும் ஒரு விஞ்ஞானமாக விவரிக்கப்படுகிறது. இது ஆர்ட்டோப் கைரேஷியல் பயிற்சியானது செரோ மற்றும் செயிண்ட் ஜெர்மைன் ஆகியோரால் பிரபலப்படுத்தப்பட்டது. வாழ்க்கை கோடு,

குறிப்பு

இருதய கோடு, மூளை கோடு அல்லது கல்வி மற்றும் உளவுத்துறை ஆகியவை கையில் உள்ள நான்கு முக்கிய கோடுகள் ஆகும். இந்த பெரிய கோடுகள் சிறிய கோடுகள், குறுக்குகள், நட்சத்திரங்கள், தீவுகள் மற்றும் கிளைகளால் ஆதரிக்கப்படுகின்றன. திருமணங்கள் மற்றும் குழந்தைகளின் எண்ணிக்கையைப் பற்றிய சிறப்பு கோடுகள் உள்ளன, மேலும் இந்த கோடுகள் அனைத்தையும் எப்படி முன்கூட்டியே கணிக்க முடியும் என்றும் ஒரு நபரின் நீண்ட வாழ்வாள் அல்லது அவர் பணக்காரராகவோ ஏழைகளாகவோ இருப்பினும் உளவுத்துறை பொறுமை அற்ற அவநம்பிக்கையுடனான நம்பகத்தன்மையும், பண்புகளையும் சார்ந்தே உள்ளன.

மற்றொரு பொதுவான நடைமுறையானது தனிநபர் உடல் அமைப்பின் அடிப்படையில் நடத்தை விளக்குவது ஆகும். சில நேரங்களில் கண்கள் நபரின் தன்மையை காட்டிக்கொள்கின்றன. இதேபோல், நபர் பருமனான அல்லது உயரமான அல்லது மெல்லியதா என்பதை அடிப்படையாகக் கொண்ட நடத்தை பற்றி சில யோசனைகள் உருவாக்கப்படுகின்றன. உடல் அமைப்பு மற்றும் நடத்தை ஆகியவற்றுக்கு இடையில் ஒரு தொடர்பு உள்ளது என்பது அறிவியல் பூர்வமாக நிரூபிக்கப்படவில்லை. இருவருக்கும் இடையிலான ஒரு தொடர்பு இருந்தால் கூட, அது எப்போதும் மாறாதது, இது சுயாதீன மாறி மற்றும் சார்புடைய மாறியாக உள்ளது. உதாரணத்திற்கு, பருமனான மக்கள் மகிழ்ச்சியாக இருக்கிறார்களா என்பதில் சந்தேகமில்லை. ஏனென்றால் அவர்கள் மகிழ்ச்சியான இயல்புகளை ஒரு போட்டி விளிம்பாக வளர்க்கிறார்கள் அல்லது மகிழ்ச்சியான மக்கள் பருமனாக உடையவர்களாக இருக்கிறார்களா, ஏனென்றால் அவர்கள் உணர்ச்சி ரீதியிலான தொந்தரவுகள் இல்லாததால் சாப்பிடுவதும், குடிப்பதும், அவர்களின் உடலமைப்பாகும்.

சில தலைவர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட விதத்தில் நடந்துகொள்கிறார்கள் என்று தலைவர்களின் கோட்பாடு கூறுகிறது. சில நடத்தை பண்புகள் இயற்கையில் மரபணு மற்றும் மரபுவழி என்ற கருத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டது. ஒரு நபருக்கு சில மரபுவழி குணங்கள் மற்றும் வரம்புகள் இருப்பதை அறிந்தால், நம் கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்களை இன்னும் புத்திசாலித்தனமாக பயன்படுத்தலாம்.

4.2.2 மனித நடத்தையின் வகைகள்

மனித நடத்தையின் காரணங்களை வகைப்படுத்தக்கூடிய இரண்டு பிரிவுகள் உள்ளன. இவை: (1) மரபுவழி பண்புகள் மற்றும் (2) கற்றல் பண்புகள். இந்த இரண்டு விவரங்களையும் மேலும் விரிவாக விளக்கலாம்.பரம்பரை பண்புகள்:வெளிப்புற சக்திகளால் மாறக்கூடாத சில மரபுவழி பண்புகள் மற்றும் செயல்திறன் முக்கியமான தீர்மானங்களை பின்வருமாறு கொண்டிருக்கலாம்:

உடற்பண்புகள்:இந்த சிறப்பியல்புகளில் உயரம், மெல்லிய உடல்,பார்வை, திறமை, சகிப்புத்தன்மை மற்றும் செயல்திறன் தாங்கி நிற்கின்றன. உதாரணமாக திறமை, கலைசார் சூழ்ச்சி வேலைகளில் தரமான செயல்திறன் முடிவுகளை கொண்டிருக்கும். இதேபோல், உயரமான மற்றும் மெல்லிய மக்கள் அதிநவீன முறையில் நடந்து கொள்ள வேண்டும் மற்றும் பருமனான மக்கள் ஒரு மகிழ்வான இயல்பு என்று கருதப்படுகிறது.

நுண்ணறிவு: சில புத்திசாலி பெற்றோர்களின் குழந்தைகள் குறைவான அறிவார்ந்தவர்களாகவும் நேர்மாறாகவும் மாறிவிட்டாலும், புலனாய்வு என்பது முதன்மையாக மரபுவழி பண்பு ஆகும். சரியான சூழலில் அல்லது உந்துதல் மூலம் உளவுத்துறை மேம்படுத்தப்படலாம் என்பது அறியப்படுகிறது. ஐன்ஸ்டீன் முந்தைய ஆண்டுகளில் மிகவும் அறிவார்ந்து கருதப்படவில்லை. எவ்வாறாயினும் ஒரு புலனாய்வு என்பது சில நடத்தைக்கு தொடர்புடையதாகும். நுண்ணறிவுள்ளவர்கள் சரியாகச் சொன்னால் அவை மிகவும் உறுதியானதாகவும், கணிக்கக்கூடியதாகவும் இருக்கும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.

இனம்: ஒரு ஆண் அல்லது ஒரு பெண்ணுக்கு மரபணு இயற்கையாகவும் மரபுவழியாகவும் கருதப்படுகிறது. இருப்பினும் ஒரு ஆண் அல்லது பெண்ணில் இருப்பது எந்த நடத்தை முறையை சுட்டிக்காட்டுவது என்பது விவாதத்திற்குரியது. ஒரு பெண் மென்மையாக இருப்பார் என எதிர்பார்க்கப்படுகையில், ஆண்கள் கடுமையானதாக இருப்பார் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. ஆண்கள் ‘‘அழுவதில்லை’’ மற்றும் பெண்கள் ‘‘மிகவும் உணர்ச்சிமிக்கவர்கள்’’, மரபணு தாக்கங்கள் எந்த அடிப்படையிலும் இல்லை என்று ஒரே மாதிரியான அனுமானங்களை கொண்டுள்ளன. குடும்ப சூழலில் ஆண்கள் மற்றும் பெண்கள் பெறும் சிகிச்சை வேறுபாடுகள் காரணமாக எல்லாவற்றிலும் நடத்தை வளர்க்கப்படுகிறது.

சில வேலை பெண்களின் பிரத்தியேகமான களமாகக் கருதப்பட்டாலும் கூட செவிலியர்கள் அல்லது விமான பணிப்பெண்கள் போன்ற பதவிக ளில் ஆண்கள் இடமளிக்கும் வகையில் மாற்றப்பட்டுள்ளன. மேலாண்மை செயல்முறையின் நிர்வாகம் பொதுவாக பெண்களைப் பொறுத்தவரையில், ஆண்களின் இயல்பான நடத்தையில் வேறுபடுவதில்லை.

வயது: பிறந்த தேதி வரையறுக்கப்படுவதால், இது ஒரு வகை மரபுவழி பண்பு ஆகும். வயது, உளவியல் வழிகளின் நடத்தைகளை பாதிக்கலாம். உளவியல் ரீதியாக, இளைஞர்கள் பழமையான, புதுமையான, ஆபத்து நிறைந்த மற்றும் சாகசமானவர்களாக இருப்பார்கள் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது, பழைய மக்கள் பழமைவாதவர்களாக இருக்க, தங்கள் வழிகளில் அமைக்கப்பட வேண்டும். உடலியல் ரீதியாக, வயதானவர்கள் குறைந்து வருகின்றனர்

மேலும் நினைவகம், சகிப்புத்தன்மை, ஒருங்கிணைப்பு, மற்றும் சிலவற்றைப் பொறுத்து, அதனுடன் தொடர்புடைய நடத்தைகளும் மாறும். லெஹ்மானின் கருத்துப்படி, 30 முதல் 40 வயதிற்குள் உள்ளவர்களிடையே படைப்புத்திறன் மிகுந்த உச்சம் ஆகும்.

மதம்: தனிப்பட்ட நடத்தை, குறிப்பாக அறநெறிகள், நன்னெறி மற்றும் நடத்தையின் குறியீடு ஆகியவற்றின் சில அடிப்படை அம்சங்களை தீர்மானிப்பதில் மத மற்றும் கலாச்சாரங்கள் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றன .உயர்ந்த மதம் மக்களுக்கு உயர்ந்த ஒழுக்க தராதரங்கள் உள்ளன, பொதுவாக பொய்களை சொல்லவோ அல்லது பிறர் தவறாக பேசவோ கூடாது. அவர்கள் மிகுந்த திருப்தியுடன் இருப்பதால், தன்னிறைவு பெறுவதற்காக போராடுகிறார்கள். மேலும், மதம் மற்றும் கலாச்சாரம் நிதி ஊக்கத்தொகைகளுக்கு எதிரான மனப்போக்குகளையும் தீர்மானிக்க உதவுகிறது.

குணாதிசயங்கள்: பல்வேறு சூழல்களுக்கும், குடும்பத்தினருக்கு வெளியேயுள்ள சூழலுக்கும் தூண்டுதல் அளிப்பதன் மூலம் மனித நடத்தையில் மிகப்பெரிய பன்முகத்தன்மையைக் கொண்டிருக்கலாம். சுற்றுச்சூழலுடனான தொடர்புகளால் ஏற்படும் நடத்தைகளில் ஒப்பீட்டளவில் நிரந்தர மாற்றமாக வரையறுக்கப்படுவதன் மூலம் இந்த பண்புகளை பெற்றுக்கொள்ளலாம்.

இந்த குணாதிசயங்கள் தனிநபரின் மனோபாவங்கள், மதிப்புகள் மற்றும் அவரைச் சுற்றியுள்ள உணர்வுகள் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. பெற்றோரின் மதிப்பு மற்றும் எதிர்பார்ப்புகளின் விளைவாகவும், நமது கலாச்சாரம் மற்றும் உப கலாச்சாரங்களின் மதிப்பீடுகள் விதிமுறைகளின் விளைவாகவும் இருக்கிறது. குடும்ப சூழலில் இருந்து நேர்மையான அன்பு மற்றும் பாசத்தின் மதிப்புகளை குழந்தைகள் கற்றுக்கொள்கிறார்கள். பெற்றோர்கள் எப்பொழுதும் சண்டை போடுகிறார்களே, அப்பா எப்போதுமே குடித்துவிட்டு இருந்தால் அல்லது தாய் குழந்தையை மறுக்கிறாள் என்றால், குழந்தை அன்பும் மரியாதையும் குறைவாக வளரக்கூடும்.

உடல் சூழல் நடத்தை ஒரு ஆழமான விளைவை கொண்டுள்ளது. ஆயுதப்படை அல்லது மாணவர்களின் கடுமையான வழிகளிலிருந்து வரும் நபர்கள், போட்டியாளர்களின் ஆற்றலும் ஒத்துழைப்பும் கற்றுக் கொண்டிருப்பார்கள். அதேபோல் பள்ளிகளிலும், மாநகரங்களிலும் படித்து வந்த மாணவர்கள் சத்தியத்திற்கும் மனித ஒழுக்கத்திற்கும் வித்தியாசமான மதிப்பைக் கற்றுத்தந்திருக்கலாம்.

பரம்பரை நடத்தை பண்புகளை மாற்ற கடினம் என்பதால், மேலாளர்கள் படித்து, கணித்து, கட்டுப்படுத்த வேண்டும் என்று விரும்புகிறார்கள். எனவே, பின்வரும் பிரிவுகளில் இவை விரிவாக

விவாதிக்கப்படும், ஆனால் இந்த காரணிக்கு ஒரு சிறிய பரிச்சயம் தேவை. இவற்றில் சில கற்கும் அம்சங்கள் பின்வருமாறு:

குறிப்பு

புலனுணர்வு: புலனுணர்வானது நம் மனதில் உள்ள தகவல்களை கருதுகிறதோ அதைப் புரிந்து கொள்ளுதல் நம்மைச் சுற்றியுள்ள உலகிற்கு சில புத்திசாலித்தனமான அர்த்தங்களை வழங்குவதற்கும் உள்ளது. உணர்தல், பார்ப்பது, கேட்பது முதலிய பல்வேறு உணர்வுகளின் தொடர்புகள் சிக்கலான விளைவாகும். கூறுகள் மற்றும் பழமொழிகளான ‘‘அவை என்னவென்று தெரியவில்லை’’ அல்லது ‘‘மின்னுவதெல்லாம் பொன்னல்ல’’

போன்றவை உணர்வை பிரதிபலிக்கின்றன. ‘‘ஒரு மனிதனின் இறைச்சி மற்றொரு மனிதனின் விஷம்’’ ஒரு உளவியல் அர்த்தத்தில் பல்வேறு மக்கள் வெவ்வேறு வழிகளில் அதே கருத்தை உணர்கிறார்கள்.

புலனுணர்வு மனிதர்களிடமும் அமைப்பு ரீதியிலான நடத்தையிலும் முக்கிய பங்கை வகிக்கிறது. உதாரணத்திற்கு, ஒரு நிர்வாகி வரம்பிற்குட்பட்ட ஒரு துணைத் திறனைக் கருத்தில் கொண்டால், அவர் ஒரு பொறுப்பான நபராக இருந்தாலும், அவர் அவருக்கு மட்டுப்படுத்தப்பட்ட பொறுப்பைக் கொடுப்பார். இதேபோல், அவர்களைப் பற்றிய நமது மாற்றங்களைப் புரிந்துகொள்வதன் மூலம் நாம் நிறைய நல்ல நண்பர்களை இழக்கிறோம்.

அணுகுமுறை: குறிப்பு சட்டத்தின் கீழ் ஒரு உணர்வின் அமைப்பு மனப்பான்மை என வரையறுக்கப்படலாம். இது தனிப்பட்ட முறையில் செயல்படுவது, பிரதிபலித்தல், சிந்திக்க அல்லது குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் ஒரு குறிப்பிட்ட பொருளை உணர்ந்து கொள்ளும் முறையில் விவரிக்கப்படலாம். பொருள்கள், மக்கள் அல்லது சம்பவங்கள் பற்றிய சாதகமான அல்லது சாதகமற்ற வகையில் ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் செயல்படுவதற்கான ஒரு போக்கு உள்ளது. உதாரணமாக, நான் என் வேலையை விரும்புகிறேன் என்று சொன்னால், என் வேலைக்கு என் மனப்பான்மையை வெளிப்படுத்துகிறேன் என்று பொருளாகும்.

மனப்பான்மைக்கு மூன்று கூறுகள் உள்ளன. இவை உணர்வுகள், எண்ணங்கள் மற்றும் நடத்தை ஆகும். உணர்ச்சிகள் மற்றும் கருத்துக்களைப் பற்றி தனிநபர்களிடம் வெறுமனே கேட்பதன் மூலம் உணர்வுகளையும் எண்ணங்களையும் அளவிட முடியும். நடத்தை உண்மையான வெளிப்படையான செயல்களால் அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் எவ்வாறு செயல்படுவார் என்பதைக் கேட்பதன் மூலம் அளவிட முடியும். இந்த மூன்று உறுப்புகளை அளவிடுவதன் மூலம் ஒருங்கிணைத்து, கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலையில் ஒரு நபரின் அணுகுமுறை நிறுவப்படலாம்.

குறிப்பு

பொதுவாக ஒரு நபர் வாழ்க்கையின் நல்வாழ்வு அல்லது எதிர்மறையான அணுகுமுறை என்று நேர்மறையான அணுகுமுறை இருக்கலாம். நிறுவன சார்பற்ற முறையில், ஊழியரின் எதிர்மறையான அணுகுமுறை வேலை சம்பந்தமாக பணிநிலை சூழலை அல்லது அதிகாரம் குறித்த விதி முறைகளை மீறுவது பற்றி குறைகூறாமல் குறைவான வேலையின்மை செயல்திறன் அதிகப்படியான குறைபாடுகளால் பிரதிபலிக்கப்படுகிறது. இந்த மனப்போக்குகள் எளிமையான தூண்டுதல் அல்லது பயிற்சி மூலம் மாற்றப்படலாம். கெல்மன் மாற்றும் கருவிகளாக செயல்படும் மூன்று செயல்முறைகளை அடையாளம் கண்டுள்ளார். முதல் முறையானது, நடத்தை மாற்றுவதற்கும் இந்த மாற்றத்தை நீடிக்கும் என எதிர்பார்த்து, வெகுமதி அல்லது தண்டனை மூலம் நுட்பமான அழுத்தத்தை பயன்படுத்துவதாகும்.

இரண்டாவது செயல்முறை, மாற்றத்தை பாதிக்கும் நபருடன் அடையாளங்காணல் மற்றும் மாற்ற முகவராக செயல்படுகிறது. இந்த மாற்றம் முகவர் நீங்கள் ஒரு நெருங்கிய நண்பராக இருக்கலாம், நீங்கள் மாற்றிக்கொள்ள விரும்புகிறீர்கள், அவரை மதிக்கிறீர்கள், அவரைப் பிரியப்படுத்த விரும்புகிறீர்கள். உதாரணமாக திருமணத்தில் கணவன் மற்றும் மனைவி இருவரும் நிறைய தியாகம் செய்து, ஒருவருக்கொருவர் தங்கள் நடத்தையை மாற்றிக்கொள்ள வேண்டும். மூன்றாவது செயல்முறை என்பது உட்புறப்படுத்தல், அது இயற்கையில் நிரந்தரமாக இருக்கிறது. அதாவது, புதிய அணுகுமுறை ஒருங்கிணைக்கப்பட்டுள்ளது. மற்ற மனோபாவங்கள் மற்றும் நபரின் மொத்த ஆளுமை ஒரு பகுதியாகிறது. இந்த மாற்றம் உட்புற ஆத்மா தேடலிலும், மாற்றுவதற்கான ஆசைகளிலிருந்தும் ஏற்படலாம்.

ஆளுமை: மக்கள் அமைதியாகவும் செயலற்றதாகவும் உரத்த குரோதமாகவும், ஆக்கிரமிப்பு அல்லது லட்சியமாகவும் விவரிக்கையில், நாம் அவர்களின் ஆளுமையின் அம்சத்தை சித்தரிக்கிறோம். பண்புகளின் பழக்கம் மற்றும் பண்புகளின் ஒரு தொகுப்பு தனி நபரின் ஆளுமையாகும். இது ஒரு தனிநபரால் கொடுக்கப்பட்ட தூண்டுதல்களுக்கு வெளிப்படுத்தக்கூடிய நிபந்தனை நிறைந்த மறுமொழிகளையும் உள்ளடக்கியது, இது மற்றவர்களின் மீது ஒரு நபரின் தோற்றத்தை உருவாக்கும் வகையில் பங்களிக்கும். இந்த ஆளுமை கனிவான நட்பான ஆணவம் கொண்ட தீவிரமாக வெளியேறும். பல உளவியலாளர்கள் ஆரம்பகால குழந்தை பருவத்தில் ஆளுமை பண்புகளை வளர்க்கின்றனர் என்று வாதிடுகின்றனர், மற்றும் மிகச் சில ஆளுமை மாற்றங்கள் சிறுவயது வருடங்களுக்குப் பிறகு செய்யப்படலாம். ஆளுமை பண்புகளின் பல்வேறு வகைகள் உள்ளன. அவர்களில் சிலர் இயல்பாக உயிரியல் ரீதியில் இருக்க முடியும், மற்றவர்கள் காலத்திற்கேற்ப கற்றுக்கொள்ளலாம். உயிரியல் பண்புகளின் எடுத்துக்காட்டுகள் உடல் கட்டமைப்பும் உளவுத்துறையும் ஆகும். ஒரு

காலத்திற்கு மேல் கற்றுக் கொண்ட பண்புகளை பொறுத்து வெளிப்படையான மனநிலை வெளிப்படையான இயல்பான உள்நோக்கு அல்லது வெளிப்படையான தன்மை போன்றவையாக இருக்கும்.

குறிப்பு

இந்த ஆளுமை பண்புகளில் சில குறிப்பிட்ட அமைப்பு நடவடிக்கைகளில் பார்வையாளர்களின் நடத்தை புள்ளி மிகவும் தாக்கம் செலுத்துகின்றன. உதாரணத்திற்கு, திறந்த மனதுடையவர்கள், குறுகிய மனதுடையவர்களாக இருப்பதைவிட பேரங்களை ஒப்பந்தத்தில் சிறப்பாக வேலை செய்வது என்று தெடெஷ்சியும் லிண்ட்ஸ்கோலும் முன்மொழிகின்றனர். இதேபோல், வெளிநாட்டவர்கள் வெளிநாட்டவர்களிடையே உள்ளவர்களை விட மேலாளர்களாக வெற்றிகரமாக வெற்றிபெற வாய்ப்புள்ளது.

4.3 உந்துதல் மற்றும் திறன்

மேலாண்மை நிறுவன நடத்தை துறையில் மிக முக்கியமான மற்றும் பரவலாகஆய்வு செய்யப்பட்ட தலைப்புகளில் ஒன்றாக ஊக்குவிப்பு உள்ளது. மேலாளர்கள் மத்தியில் மிகவும் அடிக்கடி பயன்படுத ˙தப்படும் சொற்களில் ஒன்று ''ஊக்கம்'' ஆகும். செயல்திறன் நிலை பெரும்பாலும் உந்துதலின் அளவுடன் இணைக்கப்படுகிறது. அதன்படி, மேலாளர்களின் செயல்திறன் மிக்க உந்துதல் ஊழியர்களின் பணி நோக்கங்கள் அவற்றின் உற்பத்தித்திறன் மற்றும் தரத்தை பாதிக்கின்றன.

ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையைச் செய்வதற்கான திறனை மட்டுமல்லாமல், அவர்களது விருப்பத்திற்காகவும் மக்கள் இயல்புடன் வேறுபடுகிறார்கள். இது செய்வதற்கு உந்துதல் தேவைப்படுகிறது. ஒரு நபர் திறன் மற்றும் அவரது நோக்கம் புரிந்து ஒரு மேலாளர் தனது செயல்திறன் நிலை கணித்துள்ளது. தூண்டுதல் மற்றும் திறன் ஆகியவை செயல்திறனை விளைவிக்க பல முறையில் செயல்படுகின்றன:

செயல்திறன் = திறன் × உந்துதல்

அதாவது, திறன் அல்லது உந்துதல் பூஜ்யமாக இருந்தால், இதன் விளைவாக செயல்திறன் பூஜ்யமாகும். இருப்பினும், குறைவான திறன் மற்றும் வலுவான ''விருப்பத்திற்கு'' உள்ளவர்கள், உயர்ந்த திறனைக் கொண்டிருப்பதை விடவும், ''விருப்பம்'' இல்லாதவர்களிடமிருந்தும் சிறப்பாக செயல்பட முடியும், ஏனென்றால் உயர்ந்த ஆற்றலுள்ள மக்கள் திறனுக்கான எந்தவொரு உந்துதலுக்கும் தூண்டப்படாமல் இருக்கும்போது திறனை வளர்த்துக் கொள்ள முடியும்.

குறிப்பு

ஊக்கத்தின் சக்தி ஒரு நபர் அல்லது நடவடிக்கைக்கு ஒரு நபரை அமைக்க கூடிய மாறும் திறனாகும். ஊக்கத்தின் திறன் ஒரு மாறும் திறன ாகும், ஒரு நபர் அல்லது நடவடிக்கைக்கு ஒரு நபரை அமைப்பதாகும். வார்த்தை ஊக்கம் என்பது ‘‘உள்நோக்கம்’’ என்பதிலிருந்து பெறப்படுகிறது, இது ஒரு ஆசை, திருப்தி அல்லது தேவைப்படும் திருப்தியுடன் இருக்க வேண்டும் என்பதன் ஒரு செயலாகும். அனைத்து நோக்கங்களும் இலக்குகளை நோக்கி இயங்குகின்றன, மற்றும் தேவைகள் மற்றும் ஆசைகள் ஒரு நபரின் நடத்தையைப் பாதிக்கின்றன அல்லது மாற்றுகின்றன, இது குறிக்கோளாக இருக்கும். உதாரணத்திற்கு, நீங்கள் சாதாரணமாக பணிநேர வேலை செய்ய விரும்பவில்லை என்றால், ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில் நீங்கள் அதிகமான பணத்தை (ஆசை) உங்கள் நடத்தையில் அதிக நேர வேலையை (இலக்கு சார்ந்த நடத்தை) மாற்றவும் உங்கள் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்.

பின்வருமாறு ஊக்கத்தினால் உந்துதல் வரையறுக்கப்படுகிறது:

‘‘உந்துதல் ஒரு திருப்தியற்ற தேவையை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகிறது, இது பதட்ட நிலை அல்லது சமச்சீரற்ற நிலையை உருவாக்குகிறது, தேவையை பூர்த்தி செய்வதன் மூலம் சமநிலை மாநிலத்தைநிலைநிறுத்துவதற்கு ஒரு இலக்கான இயங்கு முறைமையில் தனிநபரை நகர்த்துவதன் விளைவை ஏற்படுத்துகிறது’’.

உந்துதல் கொண்ட மக்கள் தொடர்ந்து பதட்ட நிலைமையில் உள்ளனர். இந்த பதற்றம் ஒரு நடவடிக்கை மற்றும் விளைவுகளை நோக்கி டிரைவ்கள் மூலம் குறைக்கப்படுகிறது. அதிகப்படியாூன பதற்றம், நிவாரணத்தைப் பெறுவதற ்கு மேலும் நடவடிக்கை தேவைப்படும், எனவே உந்துதல் அதிகரிக்கும்.

ஊக்க கருத்தில் மூன்று அடிப்படை பண்புகள் உள்ளன. இவை:

முயற்சி: நடவடிக்கை எடுக்கும் முயற்சியின் அளவு நபரின் வேலை தொடர்பான நடத்தை வலிமையை அடையாளம் காட்டுகிறது. கடின உழைப்பு பொதுவாக உயர் உந்துதலை பிரதிபலிக்கிறது. வெற்றி மற்றும் சாதனை ஆகியவற்றிற்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது. உதாரணமாக, உயர் வகுப்புகளைப் பெற மிகவும் கடினமாக உழைக்கும் மாணவர் மிகவும் உந்துதலாக குறிப்பிடப்படுகிறார். இதேபோல், பேராசிரியராக பணிபுரிந்தவர் மற்றும் பல உயர் தரமான கட்டுரைகள் மற்றும் புத்தகங்களை வெளியிடுகிறார், அவருடைய வேலை சம்பந்தமான விரிவான முயற்சிகளை மேற்கொள்கிறார்.

நீடித்தல்: ஊக்கம் ஒரு நிரந்தர மற்றும் ஒரு வெற்றிகரமான நபரின் ஒரு ஒருங்கிணைந்த பகுதியாகும். அதன் இரண்டாவது சிறப்பியல்பு

குறிப்பு

முயற்சிகள் தொடர்ந்து உள்ளது. உந்துதல் தொடர்ந்து குறிக்கோளாக உள்ளது, எனவே ஒரு இலக்கை அடையும்போது, அதிக இலக்கு தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டால், உயர் இலக்கை நோக்கி முயற்சிகள் இயக்கப்படுகின்றன.

இயக்கம்: எதிர்பார்க்கப்பட்ட வெளியீட்டின் தரம் திசையை நிர்ணயிக்கும் அதே வேளை, தொடர்ந்து கடின உழைப்பு தீர்மானிக்கப்படுகிறது. எல்லா முயற்சிகளும் இலக்கு அடைய வேண்டும். இது தொடர்ச்சியான முயற்சி உண்மையில் எதிர்பார்த்த விளைவுகளை விளைவிப்பதை உறுதி செய்யும். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு உற்பத்தி நிறுவனத்தில் ஒரு தரமான கட்டுப்பாட்டு ஆய்வாளர் உற்பத்தி பொருட்களில் குறைபாடுகளை கண்டுபிடிப்பதில் தனது முயற்சிகளை நேரடியாக எதிர்பார்க்கிறார், இதன் விளைவாக உயர்தர வெளியீடுகளின் நிறுவன இலக்கு குறிக்கப்படுகிறது. உதாரணமாக, ஒரு ஊக்குவிப்பைப் பெறுவதற்கு வெறுமனே வெளியிடும் ஒரு பேராசிரியர், பின்னர் ஆராய்ச்சி முயற்சிகளைத் தடுக்க அல்லது குறைப்பது மிகவும் உந்துதல் என கருதப்படாது. அதன்படி உயர் உந்துதலுக்கு தொடர்ந்து முயற்சிகள் தேவைப்படுகிறது.

4.3.1 வேலைதிருப்தி

இது ஒரு ‘‘மகிழ்ச்சியான பணியாளர் ஒரு உழைக்கும் ஊழியர்’’ என்றும், மகிழ்ச்சியான பணியாளர் தனது வேலையில் திருப்தி அடைவதாகவும் கூறப்படுகிறது. பெரும்பாலான மக்கள் உழைக்கும் வாழ்க்கையில் கிட்டத்தட்ட அரைவாசி பணத்தை செலவிடுவதால் வேலை திருப்தி நன்றாக இருக்க முடியும். கூடுதலாக, வேலை திருப்தி பொதுவாக வாழ்க்கையில் திருப்தியளிப்பதை குறிக்கிறது. அது மனநிறைவு மற்றும் மகிழ்ச்சிக்கான அவசியமாகும்.

தனிநபர்கள் தங்கள் வேலையை நோக்கி நேர்மறையான உணர்வுகள் அல்லது மனோபாவங்கள் ஆகியவற்றின் அளவாக வேலை திருப்தி வரையறுக்கப்படுகிறது. ஒரு நபர், அவர் உயர் வேலை திருப்தி என்று கூறுகையில், அவர் உண்மையில் தனது வேலையைப் பற்றி நன்றாகவே உணர்கிறார் மற்றும் அவருடைய வேலையை மிகவும் மதிக்கிறார் என்பதாகும்.

மிகவும் திருப்திகரமான தொழிலாளர்கள் சிறந்த உடல் மற்றும் மன நலத்திற்காக இருப்பதை உறுதிப்படுத்தியுள்ளது. இது மிகவும் விவாதத்திற்குரியது, இது ஒரு காரணம் மற்றும் எந்தவொரு விளைவு என்பதோடு அவை தொடர்புடையவையாகும். மறுபுறம், கடுமையான வேலை அதிருப்தி மன அழுத்தம் மற்றும் அழுத்தம் காரணமாக இது பொதுவாக உடலியல் கோளாறுகளின் பல்வேறு காரணங்கள் ஆகும்.

குறிப்பு

வேலை அதிருப்தி விளைவுகள்

வேலை திருப்தி அல்லது அதிருப்தி மேலாண்மைக்கு பெரும் கவலையாக உள்ளது. வேலை திருப்தி மற்றும் பணி செயல்திறன் இடையே ஒரு உறவு இருப்பதாக தெரிகிறது. வேலை அதிருப்தி தொழிலாளர்கள் மத்தியில் குறைந்த மன உளைச்சலை உருவாக்கும் மற்றும் வேலை குறைந்த தாழ்மை மிகவும் விரும்பத்தகாத உள்ளது. அதன்படி, மேலாளர்கள் தொடர்ந்து குறைந்த அறநெறி மற்றும் வேலை அதிருப்தி எந்த அறிகுறிகளையும் கவனித்து, சீக்கிரம் நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். குறைந்த மன தளர்ச்சியின் சில குறியீடுகள் உள்ளன:

- பணியாளர் அமைதியின்மை
- வர மறுத்தல்
- தைரியம்
- ஊழியர் விற்றுமுதல்

4.3.2 கற்றல்

நேரடி அல்லது மறைமுக அனுபவத்தின் விளைவாக நடத்தை அல்லது செயல்திறன் சார்ந்த நடத்தையில் ஒப்பீட்டளவில் நிரந்தர மாற்றமாக கற்றல் வரையறுக்கப்படுகிறது. இந்த வரையறைக்கு இரண்டு முக்கிய கூறுகள் உள்ளன, அவை இருவரும் கற்றல் செயல்முறையை அடையாளம் காண வேண்டும். முதலாவது மாற்றம் ஒப்பீட்டளவில் நிரந்தரமாக இருக்க வேண்டும். இந்த நடத்தை அறிவதற்குப் பிறகு கற்றல் அனுபவத்திற்கு முன்பாக எங்கள் நடத்தைக்கு ஒப்பிடத்தக்க வகையில், சிறந்த அல்லது மோசமானதாக இருக்க வேண்டும். உதாரணமாக, நீங்கள் சொல் செயலாக்கத்தில் ஒரு பாடத்தை எடுத்துக்கொண்டால், சொல் செயலாக்க செய்ய ஒரு கணினியை எப்படி பயன்படுத்துவது என்பதை நீங்கள் கற்றுக் கொண்டால், இந்த மாற்றம் நீண்ட காலம் நீடிக்கும் வரை நீடிக்கும். இந்த மாற்றத்தின் வெளிப்பாடாக தொடர்ந்து இருப்பதன் பொருள், நீங்கள் இந்த நோக்கத்திற்காக கணினியைத் தொடர்ந்து பயன்படுத்து ஆகும். இதேபோல், நீங்கள் ஒரு கார் ஓட்ட கற்றுக்கொள்வது அல்லது உங்கள் சீன உணவை சாப்பிடுவதற்கு குங்குமப்பூக்களைப் பயன்படுத்த கற்றுக்கொள்வது கற்றுக் கொள்ளும் முன்பு உங்களுக்கு தெரியாது.

வரையறை இரண்டாவது அம்சம் இந்த மாற்றம் அனுபவம் அல்லது நடைமுறையில் சில வகையான காரணமாக இருக்க வேண்டும். இந்த கற்றல் உயிரியல் முதிர்ச்சி காரணமாக ஏற்படாது. உதாரணமாக, குழந்தை ஒரு இயற்கை உயிரியல் நிகழ்வு நடக்க கற்று கொள்ள முடியாது, ஏனெனில் அவர் வயது வளரும் குழந்தை வலிமை பெறுகிறார். இதேபோல், நாம் சாப்பிட அல்லது குடிக்க கற்றுக் கொள்ளவில்லை. அதற்கிணங்க, சூழலில் சில தொடர்பு மற்றும் நடத்தை

குறிப்பு

பாதிப்பு போன்ற சூழலில் இருந்து சில பின்னூட்டங்கள் காரணமாக கற்றல் இருக்க வேண்டும். இந்த அனுபவம். ஒரு தட்டச்சு படிப்பிற்கான செயலாளர் பதிவுசெய்தல் மற்றும் அவரது தட்டச்சு வேகத்தை அதிகரித்தல் போன்ற நேரடி அனுபவங்களாக இருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை. இது மற்றவர்களுடைய நடத்தை மாற்றங்களை மறைமுகமாக அனுபவிக்கும் காரணமாக இருக்கலாம். உதாரணமாக, உங்களுடைய சக பணியாளர்களால் தாமதமாக வருகிறவர்கள் தங்கள் மேற்பார்வையாளர்களால் கடுமையாக கண்டிக்கப்படுகிறார்களென்று நீங்கள் கண்டால், நீங்கள் நேரத்தைச் செலவழிக்க வேண்டும். இது ஒரு மறைமுக அனுபவம்.

சில சம்பவங்ககளின் நடத்தை திறனை மட்டும் மாற்ற முடியாது. உதாரணத்திற்கு ஒருவர் போதை மருந்துகளை பயன்படுத்துவதாக நினைத்தால் ஆனால் உண்மையில் அவற்றைப் பயன்படுத்தவில்லை, அவர் மருந்துகளின் காரணமாக இறந்துவிட்டார் என்று ஒரு நண்பர் கண்டுபிடித்தார், பின்னர் அவர் மருந்துகளுடன் தொடர்பு கொள்ள மாட்டார். இந்த அனுபவம் அவரது நடத்தை ஆற்றலை மாற்றியுள்ளது.

கற்றல் காணக்கூடியதாக இருக்காது என்பதை மட்டும் புரிந்து கொள்ள வேண்டும் நடத்தை மாற்றம் என்பது கற்றல் செயல்பாட்டின் நேரடி விளைவாக காணபட கூடியது. நடத்தையில் ஏற்படும் இந்த மாற்றம், மற்ற காரணங்களினால் நடத்தையில் வேறுபடுத்தப்பட்டு இருக்க வேண்டும். இத்தகைய மாற்றங்களின் காரணங்கள் முதிர்ச்சியடைந்தவை, அவை ஆரம்பகால உருவாக்கம் நிறைந்த ஆண்டுகளில் உள்ளுணர்வு ரீதியில் நினைவகத்தில் முன்னேற்றதில் மேம்பாடு ஏற்பட்டு நெருக்கடியின் போது தைரியமுள்ள ஒரு நபர் போதைப்பொருட்களின் பயன்பாடு போன்ற தற்காலிக காரணிகளின் போக்குகள் ஆகும்.

4.3.3 உணர்ச்சிகள்

எதார்த்தமாக வார்த்தை உணர்ச்சி லத்தீன் வார்த்தையான எமோவேர் என்பதிலிருந்து பெறப்படுகிறது, அதாவது உற்சாகத்தை தூண்டுவதற்கு அல்லது உற்சாகப்படுத்துவது ஆகும். உணர்ச்சி என்பது ஒரு உயிரினத்தின் நகர்ந்து அல்லது தூண்டுதல் நிலையாகும். அது தன்னை ஒரு தனிமனிதனாக தோற்றமளிக்கும் வழிமுறையாகும். இந்த விளக்கத்தை பயன்படுத்துவதன் மூலம் ஆர்எஸ் வுட்வொர்த் (1945), உணர்ச்சியை வரையறுத்து உள்ளார். இது ஒரு வெளிப்புற பார்வையாளருக்கு தொந்தரவு தசை மற்றும் சுரப்பி செயல்பாடு ஆக தோன்றுகிறது.

க்ரோ அண்ட் க்ரோ (1973) கருத்து படி உணர்வு என்பது ‘‘ஒரு சிறந்த அனுபவம் ஆகும் அது பொதுவாக உள் சரிசெய்தல் மனநிலை

மற்றும் உள ரீதியான தூண்டுதல் நிலையில் தனி நபருடன் சேர்ந்து, தன் சொந்த நடத்தைக்குள் தன்னைக் காட்டுகிறது.''

குறிப்பு

வில்லியம் மெக்டோகல் (1949) கருத்து படி ஒரு உள்ளுணர்வு என்பது ஒரு மரபுவழியிலான உள்ளார்ந்த மனோவியல் நிபுணத்துவ மனோபாவம் ஆகும், இது ஒரு குறிப்பிட்ட வர்க்கத்தின் பொருள்களை கவனத்தில் கொண்டு ஒரு குறிப்பிட்ட வர்க்கத்தின் ஒரு உணர்ச்சி உற்சாகத்தை அனுபவிப்பதை உணர்ந்து அதன் பொருளைக் கண்டறிந்து குறைந்தபட்ச தொடர்பாக செயல்படுத்தல் இத்தகைய நடவடிக்கைக்கு ஒரு உந்துசக்தியை அனுபவிக்க வேண்டும் என்பதாகும். இந்த அறிக்கை நம்மை உணர்ச்சிகளின் தன்மையையும் தருகிறது. மெக்டோகல் கருத்து படி, ஒரு இயல்பான நடத்தையில் மூன்று அம்சங்கள் உள்ளன:

(i)அறிவாற்றல் ,அறிதல் அல்லது கண்டுணர்தல் சார்ந்த தோற்றம்

(ii)பாசம், உணர்வு அல்லது உணர்வின் விளைவுகள்.

(iii)சுருக்கமான செய்பவை அல்லது செயலூக்கம் செய்பவர் அல்லதுநடத்தை அம்சம்.

நாம் ஒரு எடுத்துக்காட்டு எடுத்துக் கொள்ளலாம். ஒரு குழந்தையை நோக்கி, காளை மாடு வருவதைக் காண்கிறது. அவர் ஒரு இயல்பான அச்சத்தை அனுபவித்து, மேலே மூன்று செயல்முறைகளுக்குள் வருகிறார். முதலில் அவர் காளையை உணர்ந்தார், இரண்டாவதாக அவர் அச்சம் அடைகிறார் மற்றும் மூன்றாவது குழந்தையை காப்பாற்றும் ஒரு உணர்ச்சி அனுபவிக்கிறது. ஆகையால், ஒரு உணர்ச்சி ஒரு இயல்பான உற்சாகத்தை அனுபவிக்கும் ஒரு அனுபவமாக உள்ளது என்று முடிவு செய்யப்பட்டது.

மெக்டோகல் 14 அடிப்படை உள்ளுணர்வைக் கண்டறிந்து, ஒவ்வொரு உணர்ச்சியும் சில இயல்பான நடத்தையின் விளைபொருளாகும் என்பதை சுட்டிக்காட்டினார்

அவற்றின் தொடர்புடைய உணர்வுகளுடன் உள்ள உணர்வுகளை அகரவரிசையில் பட்டியலிடப்பட்டுள்ளது.

வரிசை	உள்ளுணர்வு	ஒரு இசையுடன் இணைந்த உணர்வு
1	கையகப்படுத்தல்	உரி-மையை உணர்கிறேன்
2	முறையீடு	இடர்பாட்டு
3	கட்டுமான	படைப்பாற்றலை உணர்கிறேன்
4	ஆர்வம்	அதிசயம்
5	ஏற்றம் அல்லது தப்பித்த	பயம்
6	உணவு தேடுவது	பசியின்மை
7	உணர்வுள்ள	தனிமை உணர்வு

குறிப்பு

8	சிரிப்பொலி	பொழுதுபோக்கு
9	சமர்ப்பிப்பு	மென்மை, அன்பு
10	கொடூரம் அல்லது எதிர்	கோபம்
11	கடும் வெறுப்பான	வெறுப்பு
12	சுய வலியுறுத்தல்	நேர்மறையான உணர்வு அல்லது உணர்ச்சி
13	பாலினம், இனம்	காமம்
14	சுமர்ப்பிப்பு	எதிர்மறை உணர்வு

கிம்பால் யங் "உணர்ச்சி என்பது உயிரினத்தின் அதிகரித்த உடல் செயல்பாடு மற்றும் சில விஷயங்களுக்கு வழிநடத்தும் வலுவான உணர்வுகள் ஆகியவற்றால் ஏற்படும் உயிரினத்தின் தூண்டுதலற்ற நிலை என்று குறிப்பிடுகிறார்."

உணர்ச்சிகளின் முக்கிய பண்புகள்

மனிதர்களுடனும் உணர்ச்சிகளுடனும் தொடர்புடைய பல பண்புகளும் உள்ளன. இந்த முக்கியமான சிலவற்றை கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன:

1. உணர்ச்சி அனுபவங்கள் சில இயல்பான அல்லது உயிரியல்இயக்கிகளுடன் தொடர்புடையவை.
2. பொதுவாக உணர்ச்சிகள் உணர்வின் விளைபொருளாகும்.
3. ஒரு உணர்வின் மையம் செய்ய தூண்டுதல் அல்லது தூண்டுதல் செயல் வகையான உணர்வு போன்ற சிலவற்றோடு தொடர்புடையது என்பதை உணர்கிறது மற்றும் உணர்ச்சிக்கு இடையே பட்டம் மட்டுமே வேறுபாடு உள்ளது.
4. ஒவ்வொரு உணர்ச்சி அனுபவமும் பல உடல் மற்றும் உளவியல் ரீதியானது உயிரினத்தின் மாற்றங்கள். இந்த மாற்றங்களில் சில, கண்களின் வீக்கம், முகத்தின் பறிப்பு, கண்ணீர் ஓட்டம், துடிப்பு வீதம் போன்றவை எளிதில் காணக்கூடியவை. செரிமான அமைப்பில் ரத்த தாக்கத்தின் சுழற்சி மற்றும் சில சுரப்பிகள் செயல்பாட்டில் மாற்றங்கள் போன்ற உள் உடற்கூறு மாற்றங்கள் உள்ளன.
5. உணர்ச்சிகள் அடிக்கடி நடைபெறுகிறது.
6. உணர்ச்சிகள் திண்கரை பொருள்கள் அல்லது சூழ்நிலைகள் தொடர்பாக வெளிப்படுத்தப்படுகின்றன.
7. உணர்ச்சிகள் தற்காலிகமானவை.
8. குழந்தை பருவத்தில் உணர்ச்சி வெளிப்பாடுகள் தூண்டுதல்தீவிரத்தன்மை இல்லாமல் தீவிரமாக உள்ளன.
9. சிறு பிள்ளைகள் தங்கள் உணர்ச்சிகளை மறைத்து, அழுவதை, நகம்கடித்தல், கைவிரல்-உறிஞ்சுவது மற்றும் பேச்சுக் கஷ்டங்கள் போன்ற பல்வேறு நடவடிக்கைகள் மூலம் மறைமுகமாக வெளிப்படையாகத் தெரிவிக்கின்றனர்.
10. ஒவ்வொரு உயிரினத்திலும் உணர்ச்சிகள் அதிகமாக உள்ளன.

11. உணர்ச்சிகளின் வளர்ச்சி அனைத்து நிலைகளிலும் உள்ளன மற்றும் இளம் வயதில் அதே போல் பழைய மக்கள் தூண்டப்படலாம்.
12. உணர்ச்சிகள் நபருக்கு நபர் வேறுபடுகின்றன.
13. அதே உணர்ச்சி பல தூண்டுதல் பொருள்கள் அல்லது சூழ்நிலைகளால் தூண்டப்படலாம்.
14. உணர்ச்சிகள் திடீரென்று உயரும் ஆனால் மெதுவாக இறந்துவிடுகின்றன.
15. உணர்ச்சிகள் இடப்பெயர்வுக்கு உட்பட்டவை. ஒரு தூண்டுதலின் காரணமாக எழுந்த கோபம் மற்ற சூழ்நிலைகளுக்கு மாற்றப்படும். அதிகாரியை அவரின் அடிமைத்தனத்திற்கு தூண்டிவிடுவதால் கோபம் ஏற்படுகிறது, வீட்டில் அவரது பிள்ளைகளை அடித்துக்கொள்வதில் மாற்றப்படலாம்.
16. ஒரு உணர்ச்சி பலவிதமான உணர்ச்சிகளைத் தோற்றுவிக்கும்.

அபிவிருத்தி தனிநபர் மீது உணர்ச்சிகளின் விளைவுகள்
வளர்ந்துவரும் தனிநபரின் உணர்ச்சிகளின் முக்கிய விளைவுகள் பின்வருமாறு:

1. உணர்ச்சிகள் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையை எதிர்கொள்ள ஒரு நபருக்குஆற்றலை வழங்குகின்றன.

2. உணர்ச்சிகள் நமது நடத்தையின் உந்துதலாக செயல்படுகின்றன.

3. உணர்ச்சிகள் சமுதாயத்தில் நம்முடைய சரிசெய்தலை பாதிக்கின்றன.

4.உயர்ந்த உணர்ச்சி நிலைமைகள் ஒரு தனிநபரின் மன சமநிலையைத் தொந்தரவு செய்கின்றன.

5. ஒரு நபரின் நியாயமும் சிந்தனையும் மிகவும் உணர்ச்சி நிலைமைகளின் தொந்தரவாகும்.

4.3.4 மன அழுத்தம்

மன அழுத்தம் மனித உடலில் சில உயிர்வேதியியல் எதிர்வினைகளை பிரதிபலிக்கும் மனக்கட்டுப்பாடு மற்றும் பதட்டம், பதற்றம் மற்றும் மனச்சோர்வு ஆகியவற்றின் உணர்வால் திட்டமிடப்பட்டு, சுற்றுச்சூழல் சக்திகளாலோ அல்லது உள்நாட்டு சக்திகளாலோ அத்தகைய கோரிக்கைகளினால் ஏற்படுகிறது. வளங்களை செயல்பாட்டு வடிவங்களாக சரிசெய்ய தேவைப்படும் அத்தகைய கோரிக்கைகளின் தீவிரம் அழுத்தத்தின் அளவை தீர்மானிக்கின்றன. இத்தகைய

சுற்றுச்சூழல் நிகழ்வுகள் அல்லது மன அழுத்தம் தூண்டக்கூடிய திறன் கொண்ட நிலைகள் ”மன அழுத்தம்” என்று அழைக்கப்படுகின்றன.

குறிப்பு

மருத்துவ ஆராய்ச்சியாளர் ஹன்ஸ் செலி முதன்முதலில் உடலின் உயிரியல் ரீதியான மறுமொழி வழிமுறைகளை விவரிக்க “மன அழுத்தத்தை” பயன்படுத்தினார். எந்தவொரு கோரிக்கையுமின்றி உடலின் இயல்பான மறுமொழியாக மன அழுத்தத்தை அவர் வரையறுத்தார். மன அழுத்தம் ஏற்படுவதற்கு பதில் குறிப்பிடாதாக இருக்க வேண்டும் என்பதை புரிந்து கொள்ள வேண்டும். அனைத்து பதில்களும் ஆற்றலைப் பயன்படுத்துகின்றன. இயற்கையான, எதிர்பார்ப்பு மற்றும் தினசரிப் பகுதியின் ஒரு பகுதியாக இருக்கும் குறிப்பிட்ட செயல்பாடுகளுக்கு உடலில் உள்ள எந்தவொரு கோரிக்கைக்கும் மன அழுத்தம் தேவைப்படாது. தனிப்பட்ட ஒரு பகுதியாக இருக்கும் நடைபயிற்சி, சிந்தனை, எழுதுதல் மற்றும் இயங்குவது போன்றவை மற்றும் நிறுவன இருப்பு உடலின் ஆற்றல் நுகர்வு தேவை ஆனால், அவசியமான அழுத்தங்களை உற்பத்தி செய்ய வேண்டிய அவசியமில்லை.

விரும்பத்தகாத முன்னேற்றங்கள் காரணமாக மன அழுத்தம் ஏற்படாது. ஒரு புதிய சூழ்நிலையில் தழுவல் தேவைப்படும் ஒரு முக்கிய நடவடிக்கை மீது அதிகரித்த கோரிக்கைகளை உருவாக்கும் அனைத்து சூழல்களும், மனித உயிரினத்தின் உயிர் வேதியியல் செயல்பாட்டு மற்றும் கட்டமைப்பு மாற்றங்களின் ஒரே மாதிரியான வடிவத்தில் மன அழுத்தத்தை உருவாக்குகின்றன. இந்த சூழ்நிலைகள் பயம், வலி, சோர்வு, உணர்ச்சி விழிப்புணர்வு, அவமானம், ஏமாற்றம், செறிவு, இரத்த இழப்பு, மருந்துகள், நேசிப்பவரின் இழப்பு, ஒரு நிகழ்வின் அவசியம் எதிர்பார்த்த நிகழ்வு மற்றும் எதிர்பாராத வெற்றிகள் செயல்பாட்டு பாணியில் மாற்றம் தேவைப்படுகின்றன.

விரும்பத்தக்க மற்றும் வெற்றிகரமான நிகழ்வுகளால் உருவாக்கப்பட்ட ”உள்ளார்ந்த மன அழுத்தம்” என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. விரும்பத்தகாத விளைவுகளால் உருவாக்கப்பட்ட மன அழுத்தம் “துன்பம்” என்று அறியப்படுகிறது. இவை முதன்மையானவை துன்பம் வடிவம், மன அழுத்தம் போன்றவை சோதனை மற்றும் அதை சமாளிக்க படிகள் தேவைப்படுகிறது. உள்ளார்ந்த மன அழுத்தம் ஒரு நேர்மறையான ஆரோக்கியமான மற்றும் வளர்ச்சி மன அழுத்தம் பதிலாகும். இதனால், தசைகள் மீதான பதற்றம் அவர்களை வலுப்படுத்துவதால், மன அழுத்தத்தின் சில நிலைகள் சிறந்த செயல்திறன் மற்றும் கூடுதல் சரிசெய்யப்பட்ட ஆளுமைக்கு வழிவகுக்கும். எங்கள் பிரச்சினைகளை எவ்வாறு சமாளிக்க நாம் கற்றுக்கொள்கிறோம் என்பதால் அது துன்பத்தை எதிர்கொள்ளும் திறனை மேம்படுத்துகிறது. இருப்பினும், உளவியல் வளர்ச்சிக்கான சில நிலை மன அழுத்தங்கள் அவசியமாக இருந்தாலும், படைப்பு நடவடிக்கைகள் மற்றும் புதிய திறன்களை கையகப்படுத்துதல்

போன்றவை ஒரு காரை ஓட்ட கற்றுக்கொள்வது அல்லது ஒரு கணினியின் பயன்பாடு கற்றல், இது மன அழுத்தம் கொண்டவர்களை சமாளிக்க ஒரு நபர்கள் உடல் மற்றும் உளவியல் திறன் பலவீனப்படுத்தி மிகவும் மன அழுத்தம் சூழ்நிலைகளில் உள்ளது, இது செயலிழப்பு விளைவுகளை ஏற்படுத்தும். நபர் உடல் மற்றும் உளவியல் நல்வாழ்க்கைக்கு அதிக அளவில் மன அழுத்தம் ஏற்படுவது போல், மன அழுத்தம் மிகவும் குறைவான அளவுகள் சமமாக விரும்பத்தகாதவையாகும், அவை, தூண்டுதலுக்கும், கண்டுபிடிப்புக்கும் சவால்களுக்கும் காரணமாகின்றன. இதனால் அதிக அளவு செயல்திறன் நிலைக்கு மிதமான மன அழுத்தம் தேவைப்படுகிறது.

மன அழுத்தம் மேலாண்மை

உகந்த செயல்திறனுக்கான சில மன அழுத்தம் அவசியம் என்று நமக்குத் தெரியும். வேலை செயல்திறனுக்கு அழிவு என்று மன அழுத்தம் அளிக்கும் நிலைக்கு நாம் ஒரு பொதுவான யோசனை உள்ளது. அதன்படி, தனிநபர்களுக்கும் அதே போல் மன அழுத்தத்திற்கும் அழுத்தங்களை குறைப்பதற்கு நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும்.

தனிப்பட்ட உத்திகள்

மன அழுத்தம் எதிர்மறை விளைவுகளை குறைக்க அல்லது குறைக்க நபர் உடல் மற்றும் உளவியல் உள்ளது. குறைந்தபட்சம் மன அழுத்தத்தை நிர்வகிக்க ஒரு நபரை மன அழுத்தம் நிறைந்த நிலைமைகளை மாற்றுவதை தவிர்க்கலாம் அல்லது அவற்றை சமாளிக்க கற்றுக்கொள்ளலாம். நபர் தனது வாழ்க்கையின் மீது கட்டுப்பாட்டை வைத்திருப்பதால் மன அழுத்தத்தை நிர்வகிக்க பல வழிகள் உள்ளன. இந்த உத்திகளில் சில தனிப்பட்ட நபருடன் சமாளித்து, அனைத்து மூலங்களிலிருந்தும் மன அழுத்தத்தை சமாளிக்க அவரது உடல் மற்றும் மன வலிமையை மேம்படுத்த கவனம் செலுத்துவது மற்றும் சில உத்திகள் வேலை சம்பந்தமான மன அழுத்தத்துடன் குறிப்பாக செயல்படுகின்றன.

தனி நபரின் நலனை பலப்படுத்தும் மன அழுத்தத்தை குறைக்கும் உத்திகள் சில:

- ❖ **வாழ்க்கையின் இலக்குகளை மறுசீரமைத்தல்** ''முன்னேறுவதற்கு'' கடுமையான போட்டி காரணமாக, பெரும்பாலான தனிநபர்கள் மிக உயர்ந்த தரநிலை இலக்குகளை தங்களை நிலைநிறுத்துகின்றனர். அவர்கள் எப்பொழுதும் மிகச் சிறிய அளவுக்கு அதிகமாக முயற்சி செய்கிறார்கள். இந்த உயர் எதிர்பார்ப்புகள் மற்றும் வரம்புக்குட்பட்ட வளங்கள் போன்ற எதிர்பார்ப்புகளை அடைய மன அழுத்தத்தை விளைவிக்கும்

குறிப்பு

எந்தவொரு இடத்திலும் அவை இயங்காததில் பெரும் அச்சம் நிலவுகிறது. அதன்படி, மக்கள் தங்கள் இலக்குகளை மாற்றிக்கொள்ள வேண்டும், அத்தகைய இலக்குகளை அடைவதற்கான திறன் மற்றும் முறையான ஆதாரங்களை வைத்திருக்க வேண்டும். வளங்கள் பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டபின், இலக்குகள் நிறுவப்பட வேண்டும்.

- **சமூக ஆதரவு** நிறுவன செயல்முறைகள்''ஆபத்தில் உதவுபவனே உண்மையான நண்பன்'' என்று ஒரு பழமொழி உண்டு. மன அழுத்தம் மற்றும் நெருக்கடி காலங்களில் நல்ல நண்பர்கள்மிகவும் ஆதரவாக உள்ளனர். நெருங்கிய மற்றும் நம்பகமான நண்பர்கள் உங்கள் பிரச்சினைகளை அனுதாபம் கேட்கலாம், சூழ்நிலையின் ஒரு புறநிலை மதிப்பீடு உங்கள் துயரத்தின் சுய நம்பிக்கை அல்லது சுய மரியபாதையை ஆதரிக்கிறது. கடவுள் தமது ''சிறந்த நண்பன்'' என நம்புவதில் சிரமங்களின்போது பலர் கடவுளுக்கு ஆதரவளிப்பார்கள். கத்தோலிக்க மதத்தில் ஒரு பூசாரிக்கு ஒப்புதல் வாக்குமூலம் என்பது, சில தனிப்பட்ட செயல்களால் உருவாக்கப்பட்ட மன அழுத்தத்திற்கான தார்மீக ஆதரவைப் பெறுவதற்கு முக்கியமாகும். எனவே, கடவுளர்கள், குருக்கள், குடும்பம், நண்பர்கள் ஆகியோர் மன அழுத்தத்தினால் பெரும் ஆறுதலளிக்கலாம்.
- **வாழ்க்கையை முன்கூட்டியே திட்டமிடுதல்** வாழ்வின் எதிர்பாராத சிரமங்களை ஏற்றுக்கொள்வதற்கான ஒரு வழி, "வாழ்வில் எதுவாக இருக்கும்" என்ற மனப்பான்மை, வாழ்வின் நிகழ்வுகள் மற்றும் நிகழும்போது ஏற்படும் பிரச்சினைகளை எதிர்கொள்வது சிறந்தது. பல முறை, மக்கள் மன அழுத்தத்தைத் தூண்டும் சூழ்நிலைகளை உருவாக்குகின்றனர். ஏனெனில் அவர்கள் திட்டமிடவில்லை அல்லது திட்டமிட்ட ஒரு மோசமான வேலை செய்தார்கள். உதாரணமாக, செமஸ்டர் காலத்தில் தங்கள் படிப்பின் வேகத்தை திட்டமிட நினைக்கும் மாணவர்கள், தேர்வுகளில் அதீதமாக மன அழுத்தம் ஏற்படுகிறது. அதன்படி, நேரத்தையும் பணத்தையும் சரியான விதத்தில் பயன்படுத்தினால் நமக்கு அழுத்தத்திக்கான வாய்ப்புகள் குறைவாக இருக்கும்.
- **உடலியல் உடற்தகுதி** தங்கள் பொறுமை மற்றும் இதய அமைப்பை வலுப்படுத்தும் நபர்கள் மன அழுத்தம் தொடர்பான நோய்களின் சில வகைகளால் பாதிக்கப்படுவது மிகவும் குறைவாக இருப்பதாக தெரிவிக்க சான்றுகள் உள்ளன. உடற்பயிற்சி மன அழுத்தம் எதிர்ப்பு இடையே தெளிவாக உள்ளது பல நிறுவனங்கள் தங்கள் வளாகத்தில் உடற்பயிற்சிக்கான வசதிகளை சேர்க்க வேண்டும். முறையான உடற்பயிற்சி, உணவு கட்டுப்பாடு, இரத்த அழுத்தம் மற்றும் கொழுப்பு அளவு குறைவாக இருக்கும் உடல் அழுத்தம் அதிக எதிர்ப்பாக வருகிறது. உடல் எடையை குறைவாகவோ அல்லது

ஊட்டச்சத்து குறைவாகவோ இருந்தால் உடல் ரீதியாக வியாதிப்பட்டால் உடல் ரீதியாக மனச்சோர்வு ஏற்படும்.

- ❖ **யோகா** கடந்த இருபது ஆண்டுகளில் யோகாவில் மன அழுத்தம் குறைப்பு மூலோபாயமாக வளர்ந்து வருகிறது. ‘‘யோகா’’ என்பது அமீர்ஜித் சேத்தின்படி தொழிற்சங்கம் என்று பொருள்படும், இது மன அழுத்தம் இல்லாத ஒரு நிலைக்கு தள்ளியிருப்பது இறுதி முடிவுக்கு தொழிற்சங்கத்தை குறிக்கிறது. ஒரு சாதாரண மனிதன் யோகா என்பது உடற்பயிற்சிகளையும் ஒரு ஆழமான சுவாச மனோ செறிவுடனான ஒரு அமைப்பாகும். இதனால் மன அழுத்தம் ’ குறைந்துவிடும். யோகா ஒரு தீவிர மாணவர், அது முடிவிலா உடன் ஒற்றுமை இருப்பது இறுதி இலக்கு இணக்கமான நிலையில் அவற்றை கொண்டு உடல் மனம் படைகளை ஒருங்கிணைக்க ஒரு முறை ஆகும். உடல் மற்றும் மன உடற்பயிற்சி யோகாவின் குறைந்த அளவிலான சில பிந்தைய பழக்கங்களைக் கொண்டிருக்கும் (ஆசனங்கள் என அழைக்கப்படும்) இந்த தோற்றங்கள் எலும்புக்கூடு அமைப்புகளின் அதிகரித்த நெகிழ்வுத்தன்மையின் விளைவாக மாறும் செயலற்ற மற்றும் உறுதியானவை. இதையொட்டி நரம்பு மண்டலத்தை தூண்டுகிறது. சரியான ‘‘ஆசனம்’’ கட்டுப்படுத்தப்பட்ட சுவாசத்துடன், நரம்புத்தசை ஒருங்கிணைப்பு பலப்படுத்தப்பட்டு, உடல் மற்றும் மன ஆரோக்கியத்திற்குப் பொறுப்பான சுரப்பியின் செயல்பாட்டை தூ ண்டுகிறது. இதனால், ஒரு உடல் மன வளர்ச்சி அழுத்தத்தை சமாளிக்கும் திறன்களை அதிகரிக்கிறது.
- ❖ **தியானம்** மன அழுத்தம் மன அழுத்தம் உற்பத்தி பகுதிகளில் இருந்து மனதில் செறிவு ஈடுபடுத்துகிறது, அனைத்து குழப்பமான எண்ணங்கள் இருந்து மனதிற்கு தீர்வாகும். கண்கள் மூடுவது ஒரு வசதியான நிலையில் உட்கார்ந்து தினசரி கவலைகள் இருந்து சிந்தனை செயல்முறைகளை திசைதிருப்ப வேண்டும் என்று தியானம் கருதப்படுகிறது. முதன்மையாக, இது மெதுவாக மீண்டும் ஒரு ஒற்றை அலகு மந்திரத்தை திரும்பப் பெறுகிறது. மந்திரத்தின் இந்த செறிவு, மற்ற கவனச்சிதறல்கள், அதன் உச்சத்தில் உடல் மற்றும் மன தளர்வுகளில் ஏற்படும் விளைவுகளை உண்டாக்குகிறது. தியானம் செய்யும் இடம் தியானம், தொலைபேசி, குழந்தைகள் அல்லது பார்வையாளர்கள் போன்ற எந்த வெளிப்புற சக்திகளாலும் பாதிக்கப்படுவதில்லை. மகரிஷி மகேஷ் யோகி என்ற இந்திய மாயவித்தையாளர் இந்த நுட்பத்தை பிரபலப்படுத்தினார், இந்த முறை ‘‘ஆழ்நிலை தியானம்’’ அல்லது TM என அறியப்படுகிறது.

பிரபலமாக வளர்ந்து வரும் தியானத்தின் மற்றொரு வடிவம் பென்சனின் முறை அல்லது நிம்மதியுடனான முறை ஆகும். இந்த நுட்பம் வுஆ க்கு ஒத்திருக்கிறது, ‘‘மன அழுத்த விடையிறுப்பு’’க்கு எதிர்மாறாக கருதப்படும்” நிம்மதியுடனான முறை எழுப்புவதற்காக

வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. அடிப்படை யோசனை ஒரு மனதில் இருந்து கூடுதல் மற்றும் கவனத்தை திசை திருப்ப தடுக்க வேண்டும். இது மூச்சு தியான ஒரு வடிவம், அங்கு தியானம் நனவாக ஒரு வார்த்தை ஒவ்வொரு மூச்சு வெளியே ஒரு சின்னமாக நினைக்கிறது. யோசனை ஒரு குறிப்பிட்ட வார்த்தை அல்லது ஒலி மீது ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில் உணர்வு அல்லது கூட கவனம் செலுத்த வேண்டும். ஓய்வெடுத்தல் பதில் நடத்தை ஒரு ஒருங்கிணைந்த பகுதியாக இருக்க வேண்டும். அதனால் வாழ்க்கை அழுத்தங்களை திறம்பட எதிர்த்து நிற்கிறது. தொழிலாளர்களை புத்துயிர் காக்கும் காபி இடைவெளிகளுக்குப் பதிலாக தளர்வு முறை இடைவெளிகளை பென்சன் பரிந்துரைக்கிறது.

4.4 முடிவெடுத்தல் மற்றும் சிக்கல் தீர்த்தல்

திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், இயக்குதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போன்றவை பிற நிர்வாக செயல்பாடுகளின் ஒருங்கிணைந்த பகுதியாக இருப்பதால், முடிவெடுப்பதற்கும், சிக்கல்களை தீர்ப்பதற்கும் மேலாண்மை முக்கிய அம்சமாக உள்ளது. வாழ்க்கையின் ஒரு பகுதியாக அவர்கள் வாழ்ந்து வருவதால் முடிவுகளை எடுக்காமல் நிர்வகிக்க முடியாது. நம் வாழ்க்கையின் ஒவ்வொரு நாளும் தேர்வு செய்ய வேண்டிய சூழ்நிலைகளோடு எதிர்கொண்டிருக்கிறோம், அநேகர் ஒரு தீர்மானத்தின் முடிவை எடுக்கிறார்கள்.

இந்த முடிவானது ஒரு உணவுப்பட்டியலில் இருந்து உணவுத் தேர்வு செய்ய அல்லது தினசரி பொது நடவடிக்கைகளைத் தீர்மானிக்க துணிகளைத் தேர்ந்தெடுப்பது அல்லது ஒரு வேலையை மாற்றுவது அல்லது ஒரு வீடு வாங்குதல் போன்ற எளிமையான முடிவாக இருக்கலாம்.

நியாயமான முடிவெடுத்தல் மற்றும் சிக்கல் தீர்த்தல் மாறியாக பயன்படுத்தப்படலாம். இத்தகைய பிரச்சனை இருப்பதால் இந்த சிக்கலை தீர்க்க ஒரு முடிவு எடுக்கப்படுகிறது. ஒரு சிக்கல் உள்ளிட்ட சில முடிவுகளை ஒப்பிடுவதில் பிரச்சனை இல்லை. உதாரணமாக, என்ன அணிய வேண்டும் அல்லது எந்த படம் பார்க்க அல்லது எங்கு தங்க வேண்டும் அல்லது வழக்கமான நடைமுறை, பொதுவான தேர்வுகள் மற்றும் தரமான தீர்ப்பு தேவைப்படும் மாற்றுகளுக்கு இடையே எளிய தேர்வுகள் உள்ளன. பயன்பாட்டிலிருந்து சிறந்த தீர்வைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான சாத்தியமான தீர்வுகளை உருவாக்கும் சிக்கலை இது அடையாளம் காண வேண்டும் என்பதில் திறம்பட செயல்படுகிறதா என்பதைப் பார்க்க இந்த வழியைப் பயன்படுத்துகிறது. பொதுவாக, விரும்பிய செயல்திறன் மற்றும் உண்மையில் பெறப்பட்ட செயல்திறன் ஆகியவற்றிற்கு இடையேயான ஏற்றத்தாழ்வுகளைத் தீர்ப்பதில் பல சிக்கல் முடிவுகள் அவற்றை தீர்மானிக்கின்றன. மறுபுறம் சிக்கல்களைத்

தீர்ப்பது மிகவும் தீவிரமான செயல்முறையாகும், இது நியாயமற்ற பகுத்தறிவின் அடிப்படையில் விசாரணை செய்யப்படுகிறது.

குறிப்பு

முடிவெடுப்பது ஒரு சிக்கலான மன உடற்பயிற்சி ஆகும். நாம் செய்யும் சில தீர்மானங்கள் முக்கியமான விளைவுகளுடன் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவையாகும். கணிசமான பகுப்பாய்வுத் தீர்ப்பைப் பயன்படுத்துவது மிகவும் முக்கியத்துவம் அத்தகைய தீர்ப்பின் தரம் வெற்றிகரமான முடிவுகளின் முதுகெலும்பு ஆகும். இத்தகைய தீர்ப்புகள் அவசியமான சிக்கல்களின் அடிப்படை காரணங்களை அகற்ற பயன்படுகிறது. பயனற்ற முடிவுகள் மற்றும் ஒப்பனைகள் மட்டுமே அறிகுறிகளை தாக்குகின்றன. அவர்கள், மேற்பரப்பில் அல்லது குறுகிய நேர அடிப்படையில் பிரச்சினையைத் தீர்க்கலாம். ஆனால் நீடித்த தீர்வு காணும் பொருட்டு, பிரச்சனை அதன் வேர்கள் மீது தாக்கப்பட வேண்டும்.

எல்லா பிரச்சனைகளும் எதிர்நோக்கப்பட வேண்டும். எந்தவொரு நபரும் பிரச்சினையைத் தவிர்க்க முடியாது, ஒரு பிரச்சினையை புறக்கணிப்பது தீர்வாகாது, நிர்வாகத்தின் செயல்முறை என்பது புள்ளிவிபரம் ஒருங்கிணைந்த மற்றும் முடிவெடுக்கும் முக்கியமான பகுதியாகும், நிர்வாகமானது முடிவெடுக்கும் செயல்முறையை முன்மொழிகிறது. அவர்கள் நிர்வாகத்தின் முடிவு கோட்பாட்டு பள்ளியை அழைக்கிறார்கள். மேலாண்மை நடத்தை பாதிக்கும் சுற்றுச்சூழல் மாறிகள் அல்லது இந்த பள்ளியின் அடிப்படை முக்கியத்துவம் மக்கள் மீது இல்லை. ஆனால் முடிவெடுக்கும் செயல்முறை கோட்பாட்டின் மீது அனைத்து நிர்வாக சிந்தனையும் அவற்றைச் சுற்றி உள்ளன.

4.4.1 முடிவெடுக்கும் திறனை பாதிக்கும் காரணிகள்

முடிவு செய்பவர் மீது தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் சில காரணிகள் மற்றும் தனிப்பட்ட பண்புகள் கீழே விவரிக்கப்பட்டுள்ளன. சில காரணிகள் அதிக அளவில் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவை அதாவது மேலாண்மை மற்றும் மற்றவர்கள் குறைந்த மட்டங்களில் முக்கியம் வாய்ந்தவை ஆகும்.

1. தகவல் உள்ளீடுகள் முடிவெடுக்கும் நிலைமை பற்றிய போதுமான மற்றும் துல்லியமான தகவலைக் கொண்டிருப்பது மிகவும் முக்கியமானது, இல்லையெனில் முடிவின் தரம் பாதிக்கப்படும். இருப்பினும், ஒரு நபருக்கு குறிப்பிட்ட மனநல கட்டுப்பாடுகள் இருப்பதை உணர்ந்து கொள்ள வேண்டும், அவற்றால் போதுமான அளவு கையாளக்கூடிய தகவலின் அளவைக் கட்டுப்படுத்துகிறது. குறைவான தகவல்கள் அதிக தகவலைப் போல ஆபத்தானது. சில பழக்கவழக்கங்கள் மற்றும் அதிக அதிகாரப்பூர்வமான தனிநபர்கள், இன்னும் பழமைவாத முடிவு செய்யும் தயாரிப்பாளர்களைக் காட்டிலும்

Self-Instructional Material

ஒப்பீட்டளவில் குறைவான தகவலின் அடிப்படையில் முடிவுகளை எடுக்கின்றனர்.

குறிப்பு

2. தப்பெண்ணம் பாரபட்சம் மற்றும் கருத்து வேறுபாடு நமது புலனுணர்வு செயல்முறைகளால் நம் முடிவுகளில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டு, பயனற்ற முடிவுகளை எடுப்பதற்கு காரணமாக இருக்கலாம். எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக, கருத்து மிகவும் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டதாகும், அதாவது நம்மால் ஏற்றுக்கொள்ள விரும்புவதை மட்டுமே ஏற்றுக்கொள்கிறோம் என்பதோடு, நம்மால் உணர்வுகளை மட்டுமே இத்தகைய வகை தகவல்களை வடிகட்டுகிறோம். இரண்டாவதாக, உணர்தல் மிகவும் அகநிலைமானது, இதன் பொருள் நம் முன்னுரிமைப்படுத்தப்பட்ட நம்பிக்கைகள், மனப்பான்மைகள் மற்றும் மதிப்புகள் ஆகியவற்றுடன் பொருந்தக்கூடிய வகையில் சிதைந்துவிடும். உதாரணமாக, கொடுக்கப்பட்ட ஒரு நபர் அல்லது நிறுவனம் நேர்மையான அல்லது ஏமாற்றும், நல்ல அல்லது ஏழை ஆதாரமாக இருப்பதாக முன்வைக்கப்படும் கருத்துமுடிவை தாமதமா கவோ அல்லது உடனடியாக வழங்குவதன் மூலமாகவோ முடிவெடுக்கும் தயாரிப்பாளரின் நோக்கம் மற்றும் முடிவின் தரத்தில் கணிசமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்.

3. புலனுணர்வு கட்டுப்பாடுகள் அனைத்து சிந்தனை, படைப்பாற்றல் மற்றும் முடிவெடுப்பதற்கான ஆதாரமாக இருக்கும் மனித மூளை பல வழிகளில் திறனைக் கொண்டுள்ளது. உதாரணமாக, தனிப்பட்ட சூழ்நிலைகள் தவிர, எங்கள் நினைவகம் ஒரு சில கருத்துக்கள், வார்த்தைகள் மற்றும் சின்னங்களின் திறன் கொண்ட குறுகிய காலமாகும். இரண்டாவதாக, நம் தலைகளில் மட்டுப்படுத்தப்பட்ட எண்ணிக்கையிலான கணக்கீடுகளை விட அதிகமானவற்றைச் செய்ய முடியாது, அவை எல்லாவற்றையும் ஒப்பிட போதுமானதல்ல ஒரு அறிவார்ந்த தேர்வு செய்ய மாற்றுகள். இறுதியாக மனோதத்துவ ரீதியாக, நாங்கள் முடிவுகளை எடுப்பதில் எப்போதும் சங்கடமாக இருக்கிறோம். முடிவு எடுத்ததன் தாக்கத்தின் தாக்கத்தை உணரக்கூடிய வரை மாற்றத்தின் சரியானது உகந்ததாக இருப்பதாலும் நாம் உறுதியாக இருக்க முடியாது. இது எங்களுக்கு மிகவும் பாதுகாப்பற்றதாக இருக்கிறது.

4. ஆபத்து மற்றும் நிச்சயமற்ற மனப்பான்மை சில தனிப்பட்ட குணாதிசயங்கள் மற்றும் ஓரளவு நிறுவன பண்புகளின் காரணமாக இந்த மனப்பான்மை ஒரு நபர் வளர்ச்சியுற்றது. நிறுவனக் கொள்கையானது அது நஷ்டத்தை வென்றதை விட மிக அதிகமாக இழப்புக்களைக் கொடுக்கும் என்றால், முடிவெடுக்கும் வாய்ப்புகள் தோல்வியுற்ற சில மாற்று வாய்ப்புகளைத் தவிர்ப்பதற்கு முடிவெடுக்கும். இதனால், ஒரு நஷ்டம் ஒரு சிறிய இழப்பு ஏற்பட்டால், ஒரு மேலாளர் சாத்தியமான வாய்ப்பை தவிர்க்கலாம். அபாயத்தை எடுத்துக் கொள்வதில் அவரது மனப்பான்மை பற்றிய முடிவெடுக்கும் முடிவின் முடிவைப் பாதிக்கும் ’

குறிப்பு

தனிப்பட்ட குணாதிசயங்கள். ஆபத்து-எடுத்துக் கொள்ளும் அணுகுமுறை பின்வரும் மாறிகளால் பாதிக்கப்படுகிறது.

1. முடிவு தயாரிப்பாளரின் அறிதிறன்: அதிக நுண்ணறிவு பொதுவாக மிகவும் பழமைவாத மனப்பான்மைக்கு காரணமாகிறது. மேலும் மிகுந்த பழமைவாத முடிவு தயாரிப்பாளர்கள் குறைந்த அபாய கரமான தேர்வாளர்கள். சாத்தியமான வெகுமதிகள் மிகப் பெரியது மற்றும் வெற்றியின் சில சந்தர்ப்பங்கள் இருந்தால், கணக்கிடப்பட்ட அபாயங்களை எடுத்துக்கொள்வதற்கு இன்னும் தயாராக இருக்கும் மற்றவர்கள் இருக்கிறார்கள்.

2. முடிவு தயாரிப்பாளரின் எதிர்பார்ப்புகள்: அதிக எதிர்பார்ப்புடன் கூடிய மக்கள் - பொதுவாக இயற்கையில் மிகவும் நம்பிக்கைக்குரியவர்களாக உள்ளனர். மேலும் குறைவான தகவல்களுடன் கூடிய முடிவுகளை எடுக்க தயாராக உள்ளனர். வெற்றிகரமான குறைந்த எதிர்பார்ப்புகளை கொண்ட முடிவு தயாரிப்பாளர்கள் இன்னும் ஒரு நடவடிக்கை நடவடிக்கை எடுக்க முடிவு தேவைப்படும்.

3. நேரம் வரம்புகள்: முடிவெடுக்கும் தயாரிப்பின் தனிப்பட்ட பழக்கங்களின் சிக்கலான தன்மை மற்றும் முடிவு மாறும் அதிகரிப்புகளின் சிக்கலான தன்மை போன்ற காரணங்களால் ஒரு நியாயமான முடிவை எடுக்க வேண்டிய நேரம் தேவைப்படுகிறது. சில நேரங்களில், கடுமையான நேரம் தாமதமின்றி செயல்படுபவர்களும், கடுமையான நேர இடைவெளிகளில் மற்றவர்களிடமிருந்து சிறப்பாக செயல்படுபவர்களாக இருந்தாலும், பெரும்பாலான மக்களுக்கு, மதிப்பீட்டு நோக்கங்களுக்காக கிடைக்கக்கூடிய அனைத்து தகவல்களையும் சேகரிக்க நேரம் தேவைப்படுகிறது. எவ்வாறாயினும், கால வரையறைக்குட்பட்ட பெரும்பாலான நபர்கள், சரியான முடிவுகளுக்கு பதிலாக திருப்திகரமான முடிவுகளைப் பொறுத்து நம்பியுள்ளனர். இதனால் கூடுதல் தகவலுக்கான தேடலை மட்டுப்படுத்தி, சில மாற்றங்கள் மற்றும் சில மாற்று பண்புகளை கருத்தில் கொண்டு சில மாற்றங்களை நிராகரிப்பதற்கான காரணங்கள் மீது கவனம் செலுத்துகின்றன. தகவலை சேகரித்து, அத்தகைய அனைத்து தகவல்களையும் மதிப்பீடு செய்யும் போது, இந்த அணுகுமுறை பயன்படுத்தப்படலாம்.

4.5 தனிநபர் தொடர்பாடல் மற்றும் நிறுவன நடத்தை தொடர்புகள்

மனிதவள மேம்பாடு அனைத்து நிர்வாக நடவடிக்கைகளுக்கும் அடிப்படையாகும். அனைத்து நிர்வாகச் செயல்பாடும் சில திசைகளிலும் பின்னூட்டங்களிலும் தகவல்தொடர்புகளை உள்ளடக்கியது. பயனுள்ள மேலாண்மை பயனுள்ள தொடர்பு செயல்பாடு ஆகும். பெரும்பாலும்

குறிப்பு

இடைப்பட்ட மோதல்களின் பெரும்பாலும் குறிப்பிடப்பட்ட ஆதாரம் மோசமான தொடர்பு ஆகும். போதுமான தொடர்பு, தவறான செய்திகளை மற்றும் தெளிவான அறிவுறுத்தல்கள் காரணமாக பல செயல்பாடுகள் தோல்வியடைந்தன. வாழ்க்கையில் கூட, குடும்பம் மற்றும் அனைத்து சமூக வட்டாரங்களின்பேரில் நண்பர்களிடையே ஒரு முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. எழுதும் நேரம், வாசிப்பு, பேசுதல் மற்றும் கேட்பது தொடர்பாக எழுதும் நேரங்களில் சுமார் எழுபது சதவீதத்தை நாம் செலவிடுகிறோம். “தொடர்பு கொள்ளத் தவறியது” பொதுவாக இழந்த நட்புகள், விவாகரத்துகள் மற்றும் பெற்றோர்களுக்கும் குழந்தைகளுக்கும் இடையேயான தூரங்கள் ஒரு காரணியாகக் குறிப்பிடப்படுகிறது. அதன்படி, மனித வாழ்வின் எல்லா துறைகளிலும், நிறுவன வாழ்க்கை வாழ்விலும் தகவல்தொடர்பு ஒரு முக்கிய பங்கை வகிக்கிறது.

அமெரிக்காவின் மேற்கு மாநிலத்தில் உள்ள மிகப் பெரிய நிறுவனங்களில் உள்ள 175 பணியாளர்களுக்கு அனுப்பப்பட்ட சர்வே வினாத்தாள் மூலம் கேரி எல். பென்சன் நடத்தப்பட்ட ஆய்வில், எழுத்து மற்றும் வாய்வழி தகவல் தொடர்பு திறன் ஒரு வேலை பெறுவதில் மட்டுமல்ல, பணியில் இருக்கும்போது திறம்பட செயல்பட வேண்டும் என்று வலியுறுத்தியது. பட்டம் பெற்ற வணிக மாணவர்கள் வேலை பெற உதவுவதில் மிக முக்கியமான காரணிகள் மற்றும் திறன்கள் தொடர்பாக வினாத்தாள் சில கேள்விகளைக் கொண்டுள்ளது. வாய்வழி தகவல் தொடர்பு மிகவும் முக்கியமான திறனாக கருதப்படுகிறது மற்றும் இரண்டாவது மிகவும் முக்கிய திறன் தகவல் தொடர்பாக இருக்கின்றது.

அமைப்புரீதியான புள்ளிவிவரத்திலிருந்து, எந்தவொரு குழுவும் தகவல் பரிமாற்றம் மற்றும் தகவலை புரிந்துகொள்ளுதல் ஆகியவற்றுடன் தொடர்பில் இருக்க முடியாது. கருத்துக்கள் மற்றும் கருத்துக்களை பரிமாறிக்கொள்ள முடியும் என்று ஒருவரிடமிருந்து இன்னொருவருக்கு தகவல் பரிமாற்றம் மற்றும் பரிமாற்றம் மூலம் மட்டுமே இது உள்ளது. இது மக்கள் மத்தியில் ஒரு அர்த்தமுள்ள உரையாடல், இது போன்ற எண்ணங்கள் பொருள் மற்றும் மதிப்பு, தகவல் அனுப்புநர் மற்றும் தொடர்பு பெறுபவர் இரண்டு மனதில் அதே போன்ற ஒரு நபர் இருந்து வேறு ஒரு வகையில் மாற்றப்படும். இது மிகவும் முக்கியமான அம்சம், இல்லையெனில் ஒரு யோசனை, எவ்வளவு பெரிய விஷயம் என்றாலும், இது பரவுகிறது மற்றும் மற்றவர்கள் முழுமையாக புரிந்து கொள்ளும் வரை பயனற்றது. குழுவின் உறுப்பினர்கள் அதேபோன்ற சிந்தனை மற்றும் தொடர்பு கொள்ளும் வகையில், அறிவார்ந்த ஒற்றுமைகளின் அடிப்படையில் குழுக்கள் பொதுவாக உருவாக்கப்படுவதற்கு இது ஒரு காரணம். குழுவின் சில உறுப்பினர்கள் மிகவும் அறிவார்ந்த அல்லது உயர் தொழில்நுட்பம் மற்றும் மற்றவர்கள் இல்லையென்றால், தகவல் தொடர்பில் சிக்கல்கள் இருக்கும்.

மேலாண்மை அதன் செயல்பாடுகளை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றுவதற்கு பயனுள்ள தகவல் மிகவும் அவசியம். நிர்வாக - ஊழியர் உறவுகளில் இது ஒரு முக்கிய கூறுபாடு. நிறுவனத்தின் ஊழியர் தொடர்பு மற்றும் இலாபகரமான நடவடிக்கைகளுக்கு இடையே ஒரு நேரடி தொடர்பு உள்ளது என்று தெரிகி றது. ஒரு மூத்த நிர்வாகி குறிப்பிட்டது: அனைவரும் அதை அறிந்து, அதன் நோக்கங்களை அடைவதற்கு ஒன்றாக இழுக்கும் வரை, சிறந்த வர்த்தகத் திட்டம் அர்த்தமற்றது. எந்தவொரு நிறுவனத்திற்கும் பெரிய அல்லது சிறி யதாக இருக்கும் நல்ல தகவல்தொடர்புகள் இருக்கின்றன. நமது முழு அமைப்பையும் செயல்படுத்துவதை அதிகபட்ச அளவிலும், நமது மிகப் பெரிய நிர்வாகத்தை நமது மக்களை வளர்ப்பதற்கும் தகவல்தொடர்புகள் அவசியம்."

W.R. ஸ்பிரியேகள் கருத்துப்படி, "வணிகத்தில் பெரும்பாலான மோதல்கள் அடிப்படையானது அல்ல, உண்மைகளை தவறாக கருதும் நோக்கங்கள் மற்றும் அறியாமையால் ஏற்படுகிறது ." ஆர்வமுள்ள கட்சிகளுக்கு இடையே முறையான தகவல்தொடர்பு, உராய்வு மற்றும் சிறிதாக்கும் புள்ளிகளை குறைக்கிறது. அதன்படி, தகவல்களின் முறையான தகவல்தொடர்பு மற்றும் பகிர்வு மூலம், நிர்வாகம் ஊழியர்களை நம்பிக்கையுடன் அழைத்துச் சென்று, நிறுவனத்தின் பிரச்சினைகள் மற்றும் கொள்கைகள் பற்றி மேலும் அறிந்து கொள்ள செய்கிறது. நிர்வாகம் மற்றும் ஊழியர்களுக்கு இடையே உள்ள உண்மைகளை, கருத்துக்களை பரிமாறிக் கொள்ளுதல் மற்றும் ஆலோசனை

ஆகிய இரு வழி வழிகள் உள்ளன.

- ❖ ஒரு நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் மற்றும் குறிக்கோள்களை பற்றி அறிதல்.
- ❖ இந்த கொள்கைகளிலிருந்து முடிவுகள் மற்றும் சாதனைகளைப் பற்றி அறிதல்.
- ❖ எதிர்காலத்திற்கான திட்டங்களை அறிதல் மற்றும் எதிர்கால வாய்ப்புகள்
- ❖ சேவைகளின் நிலைமைகளைப் பற்றி அறிதல்.செயல்திறன் மற்றும் உற்பத்தித்திறன் மேம்படுத்துவதற்கான வழிகள் மற்றும் வழிமுறைகளை பற்றி அறிதல்.
- ❖ தொழில் பாதுகாப்பு, சுகாதாரம், நலன்புரி ஆகியவற்றின் அனைத்து அம்சங்களையும் பற்றி அறிதல். இந்த அம்சங்களைப் பற்றிய தகவல் மற்றும் அறிவை நிறுவனம் ஒப்பீட்டளவில் சிரமமின்றி செயல்படுத்துகிறது, மேலும் இந்த பல்வேறு அம்சங்களைப் பற்றி பணியாளர்கள் தேவையான அனைத்து தகவல்களையும் பெற்றுள்ளனர் மற்றும் தேவையான பின்னூட்டங்களை பெற்றுள்ளதை உறுதி செய்வது நிர்வாகத்தின்

குறிப்பு

பொறுப்பாகும். பீட்டர் ட்ரக்கர் கூறியபடி, ஒரு மேலாளர் மக்களைக் கையாளவில்லை அவர் வழிகாட்டி ஊக்குவிப்பார் மற்றும் அவர்களின் இலக்குகளை நிறைவேற்ற மக்களை ஒழுங்குபடுத்துகிறார். அவரது செயல்திறன் ஊழியர்களுடன் நன்கு தொடர்பு கொள்ளும் திறனைப் பொறுத்தது. நல்ல தகவல் என்பது ஒலி மேலாண்மையின் அடித்தளமாகும். தொழிலாளர்கள் தங்களின் சொந்த கடமைகளையும் பொறுப்பையும், அறிவுறுத்தல்களையும் மேலதிக மேலாண்மை நிர்வாக வரிசைமுறை மற்றும் அறிவுறுத்தல்கள் மூலம் தங்கள் சொந்த ஆலோசனையையும் குறைகளையும் கருத்துக்களையும் அறிந்திருக்கிறார்கள். முறையான தகவல் தாமதங்கள், தவறான புரிந்துணர்வு, குழப்பம், சிதைவுகள் மற்றும் நெருக்கடி, ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுப்பாடு அதிகரிக்கிறது. இதனால் நிறுவனத்தில் நல்ல மனித உறவுகளை வளர்த்து, பராமரிப்பதன் மூலம் உற்பத்தித்திறனை மேம்படுத்துகிறது. இது உந்துதல் மற்றும் மேம்படுத்தப்பட்ட மனோநிலைக்கான அடிப்படை கருவியாகும். மேற்பார்வை மற்றும் தலைமை இது இல்லாமல் சாத்தியமற்றது.

பெரும்பாலும் வேலை தாமதமாக இருந்தது செஸ்டர் பர்னார்ட் 1930 களில் நிறுவன நடத்தை வடிவமைப்பதில் ஒரு மாறும் சக்தியாக தகவல் தொடர்புப்படுத்தப்பட்டது. சேவையகத்திற்கான பொது நோக்கத்துடனான விருப்பத்துடன், ஒரு அமைப்பின் மூன்று முக்கியமான கூறுகளில் ஒன்றாக இது கருதப்பட்டது. அவர் தனது அதிகாரத்துவ தொடர்பை கருத்துடன் தொடர்புபடுத்தினார். அதிகார வர்க்கம் ஒரு பாரம்பரிய அமைப்பில் தொடர்பு கொள்ளும் வழிகளால் பாய்கிறது. தகவல் தொடர்புத் தடைகள் தடைசெய்யப்பட்டால் அல்லது தகவல்தொடர்பு தவறாக இருந்தால் அல்லது தகவல்தொடர்பு வலிமை நீக்கப்பட்டால், அதன் பொருள் அதன் அர்த்தத்தை இழக்கலாம். அதன்படி, அவர் ஏழு தகவல்தொடர்பு வழிமுறைகளை முன்வைத்தார், அவை புறநிலை அதிகாரத்தின் செயல்பாடு ஆகும். அவை:

1. தகவல்தொடர்பு அலைவரிசைகள் தெளிவாக அமைக்கப்பட்டு அனைவரும் அறியப்பட வேண்டும்.

2. நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் தொடர்பு கொள்ளும் சில அலைவரிசைளால் எட்டப்பட வேண்டும்.

3. தொடர்பு வரிசை முடிந்தவரை நேரடியாக இருக்க வேண்டும்.

4. தகவல்தொடர்பு வரிசையில் எந்த தடையும் இருக்கக்கூடாது, முழுமையான முறையான வரி பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.

5. தகவல்தொடர்பு கலைக்கு தொடர்புபடுத்தியவர் மிகவும் திறமையான வராக இருக்க வேண்டும்.

குறிப்பு

6. தொடர்பு வரிசை தொடர்ந்து திறந்திருக்க வேண்டும்.

7. ஒவ்வொரு தகவலும் அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும்.

- ❖ நிறுவனத்தின் அனைத்து மட்டங்களிலும் பயனுள்ள தகவலின் முக்கியத்துவத்தை புரிந்து கொள்ளுங்கள் .
- ❖ தொடர்பு செயல்முறை மாதிரி புரிந்து கொள்ளுங்கள் .
- ❖ வாய்வழி மற்றும் எழுதப்பட்ட தொடர்புகளை ஒப்பிடுக
- ❖ பல்வேறு வகையான தொடர்பு வலையமைப்புகளை விவரிக்கவும்
- ❖ முறைசாரா தகவல்தொடர்பு வலைப்பின்னலைப் படிக்கவும்
- ❖ பயனுள்ள தகவல்களுக்கு பல்வேறு தடைகள் தெரியும்
- ❖ இந்த தடைகளை எப்படி சமாளிப்பது என்பதை அறிக
- ❖ பயனுள்ள தகவலுக்கான வழிகாட்டுதல்களை அமைக்கவும்

அலகு 5

குழு நடத்தை

குறிப்பு

5.0 முன்னுரை

முந்தைய பிரிவில், தனிப்பட்ட நடத்தை தொடர்புடைய பல்வேறு அம்சங்கள் குறித்து ஆய்வு செய்தீர்கள். இருவருக்கும் மேலான நபர்கள், அவர்கள் தொடர்புகொண்டு, ஒருவருக்கொருவர் நடத்தை மற்றும் செயல்திறன் ஆகியவற்றைக் கையாளுகின்றனர் இதனையே குழு என வரையறுக்கின்றோம். குழுக்களில் உள்ள தனிநபர்களின் நடத்தை அவரது சொந்த வழியில் செயல்படும் ஒவ்வொரு நபரின் கூட்டுத் தொகையை விட அதிகமாக இருக்கும். கற்றல் திறமைகள் சிறப்பு திறமைகள், மற்றும் தொழில் நுட்பம் என வரையறுக்கப்பட்டுள்ள முக்கிய திறன்களின் ஒரு தொகுப்பைக் குறிக்கின்றன. அவை போட்டியாளர்களிடமிருந்து ஒரு தனிநபரை அல்லது ஒரு நிறுவனத்தை வேறுபடுத்துகின்றன மற்றும் அவற்றின் சூழலுக்கு ஏற்ப மாற்றிக்கொள்ள உதவுகின்றன. கற்றல் திறன்கள் தனிநபர்களின் நிறுவன வெற்றிக்கான எரிபொருள் ஆகும். இந்த பிரிவில் குழு உருவாக்கம், முறையான மற்றும்

முறைசாரா குழுக்களின் கோட்பாடுகள் மற்றும் அவற்றின் தொடர்பு, குழு இயக்கவியல், குழு நெறிமுறைகள் மற்றும் குழு ஒருங்கிணைப்பு ஆகியவற்றைப் பற்றி நீங்கள் ஆய்வு செய்வீர்கள். குழுக்கள் அமைத்தல் மற்றும் அதன் முக்கியத்துவம் பற்றி இந்த பிரிவு பிரதிபலிக்கும்

.

5.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ❖ குழு உருவாக்க கோட்பாடுகளை விளக்க முடியும்
- ❖ முறையான மற்றும் முறைசாரா குழுக்களுக்கு இடையே உள்ள உறவை வேறுபடுத்த முடியும்
- ❖ அணிகளின் முக்கியத்துவத்தையும், உருவாக்குதல் பற்றியும் விளக்க முடியும்
- ❖ குழு இயக்கவியல், வரைமுறைகள் மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு போன்ற குழுக்களின் பல்வேறு கூறுகளை ஆய்வு செய்ய முடியும்

5.2 குழு உருவாக்கம் கோட்பாடுகள்

குழு அமைப்பின் இரண்டு கோட்பாடுகள் உள்ளன. அதாவது, செயல்பாட்டுவாத கோட்பாடு மற்றும் பிறர் ஈர்ப்பு கோட்பாடு. கூட்டு இலக்குகளை அடைய நோக்கமாகக் கொண்ட குழுவின் செயல்பாட்டின் முதல் குவிமையம் மற்றும் இரண்டாவது சமூக சமுதாயத்திற்கான மனித தேவை பற்றி வலியுறுத்துகிறது.

சிக்மண்ட் பிராய்ட் குழுக்கள் குழுமத்தை உருவாக்கி தொடர்ந்து இணைத்தல் மற்றும் அதிகாரத்திற்கான தேவையின் காரணமாக தொடர்கின்றன என்று எண்ணினார்.

அந்தக் குழு தனி நபர் மற்றும் குழுவின் ஒரு தொடர்புடைய காரணி களின் செயல்பாடு ஆகும்.

பரஸ்பரக் கோட்பாடு இந்த குழுவை தொடர்புபடுத்தும் தனிநபர்களின் ஒரு கருவியாகக் கருதுகிறது. இது செயல்பாடு தொடர்பு உணர்வு என மூன்று கூறுகளை உள்ளடக்கியது. இந்த கோட்பாட்டின் மூலம் குழு நடத்தையை புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது.

அமைப்பு கோட்பாடு ஏற்றுக்கொள்வதாக ஒத்த நிலையை கொண்டுள்ளது ஆனால் உள்ளீடுகள் மற்றும் நிலைகூறுகளை வைத்து கொண்டு பங்குகளை சேர்த்துகொள்ள முடியும்.

குறிப்பு

சமுதாய அளவியல் திசையமைப்பு குழு உறுப்பினர்களிடையே உள் விருப்ப தேர்வுகளை வலியுறுத்துகிறது. மேலும் கவனம், மனோநிலை மற்றும் செயல்திறன் குழுவில் தங்கியிருக்கும்.

உளவியலாளர்களின் நோக்குநிலை, தனிப்பட்ட நபரின் இயக்கங்களின் மீது கவனம் செலுத்துகிறது. மேலும் குழுவின் தொடர்புடைய நபர்களின் ஊக்க மற்றும் தற்காப்பு நடவடிக்கைகள் பற்றி கவனம் கொண்டுள்ளது.

பொது நடத்தை நோக்குநிலை, நடத்தை நடத்தைக்குரிய நடத்தையின் தத்துவார்த்த பகுப்பாய்வுகளை விரிவாக்க முயற்சிக்கிறது. புள்ளியியல் பகுப்பாய்வு என்பது, புள்ளிவிவர பகுப்பாய்வின் பயன்பாட்டின் மூலம், குழுவின் அடிப்படைக் கோட்பாடுகளை கண்டுபிடிக்க முடியும். வெவ்வேறு காரணங்களுக்காக அமைப்புகளில் முறையான மற்றும் முறைசாரா குழுக்கள் உருவாகின்றன. முறையான குழுக்கள் சிலநேரங்களில் உத்தியோகபூர்வ அல்லது நியமிக்கப்பட்ட குழுக்களாக அழைக்கப்படுகின்றன. மேலும் முறைசாரா குழுக்கள் அதிகாரப்பூர்வமற்ற அல்லது வெளிப்படையான குழுக்களாக அறியப்படலாம். நிறுவனங்கள் வழக்கமாக குழுக்களை உருவாக்குகின்றன. மேலாண்மை முடிவுகளை பகுத்தறிவு என்று நாம் கருதினால், குழுக்கள் சில வழிமுறை களை ஆதரிக்க வேண்டும். மறைமுகமாக, குழுக்களின் பயன்பாடு ஒரு நிை லயான போட்டி நன்மைகளை அடைவதற்கான மற்றும் பராமரிக்க பங்களிக்க முடியும். குழுக்கள் அதன் மனித வளங்களின் திறன்களையும் ஆற்றலையும் முழுமையாகத் உள்ளீடு செய்யும் போது, அவை செயல்படும். மேலும், முறைசாரா குழுக்கள் தொடர்பாக, மக்கள் தமது தனிப்பட்ட தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய குழுக்களை உருவாக்குகின்றனர்.

(i) செயல்திறன் குழு முயற்சிகள் தனிப்பட்ட நபரின் முயற்சிகளைவிட திறமையானதாகவும் செயல்திறன் மிக்கதாகவும் இருக்கும். ஏனென்றால், ஊழியர்களின் சிறப்பு மற்றும் பன்முகத்தன்மைக்கு பங்களிக்க உதவுகிறது. நிறுவனங்கள், செயல்பாட்டு மற்றும் பணிக்கான குழுக்களாக ஊழியர்களை கட்டமைக்கின்றன. இதனால் அவை குறிப்பிட்ட செயல்பாடுகள், தயாரிப்புகள், சிக்கல்கள் அல்லது வாடிக்கையாளர்களிடம் நிபுணத்துவம் பெறவும், அவற்றைப் பயன்படுத்தவும் முடியும். செயல்திறன் பங்களிப்பு, காரணி ஊக்குவிப்பு மற்றும் குழுக்களை மேம்படுத்தலாம். பணியாளர்கள் குழுக்களில் பணிபுரியும் போது, நடத்தைக்கான தரநிலைகளை உருவாக்குவதற்கும், நடைமுறைப்படுத்துவதற்கும் குழு ஒரு

முக்கிய திறன் வாய்ந்ததாகும்.

(ii) ஒத்துழைப்பு ஒரு நிறுவனத்தின் பணியை மேற்கொள்வது எந்தவொரு நபரும் தனியாக செய்ய முடியாது. இருப்பினும் பல மக்கள் ஒரு பரஸ்பர இலக்கை அடைய அவர்கள் ஒத்துழைக்க வேண்டும். குழு இயக்கவியலாளர்கள் மற்றும் சிறப்பியல்புகள் பணியாளர்களிடையே ஒத்துழைப்பை அதிகரிக்கலாம், குறிப்பாக உறுப்பினர்கள் தங்களை ஒரு குழுவாக அடையாளம் காணும்போது, குழு வெற்றிக்கு வெகுமதி அளிக்கப்படுகிறது.

குறிப்பு

(**iii) திருப்தி** திருப்தி உந்துதல் அதிகரிக்கிறது என்றால், குழு உறுப்பினர்களிடமிருந்து

பெறப்பட்ட ஊழியர்களின் திருப்தியிலிருந்து (செயல்திறன் அதனால்) நிறுவனங்கள் மற்றும் தனி ஊழியர்கள் பயனடைவார்கள். இந்த திருப்திக்கு முக்கிய ஆதாரம் என்னவென்றால், மக்கள் மற்றவர்களுடன் இருப்பது அவசியம் ஆகும். சமூக நடவடிக்கைகளில் கவனம் செலுத்துவதன் மூலமும் குழுக்களில் பங்கேற்பதன் மூலமும். இந்த வகை தேவைகளை திருப்திப்படுத்த முடியும். குழு உறுப்பினர்கள் பாதுகாப்பு, திறமை, மதிப்பீடு ஆகியவற்றின் அவசியத்தை திருப்திப்படுத்தும் வழிமுறையாகவும் இருக்கலாம்.

5.3 முறையான மற்றும் முறைசாரா குழுக்கள் மற்றும் அவற்றின் தொடர்பு

இருவருக்கும் மேலான நபர்கள், அவர்கள் தொடர்புகொண்டு, ஒருவருக்கொருவர் நடத்தை மற்றும் செயல்திறன் ஆகியவற்றைக் கையாளுகின்றனர், இதனையே ‘‘குழு’’ என வரையறுக்கின்றோம். குழுக்களில் உள்ள தனிநபர்களின் நடத்தை அனைத்தும், அவர்களது சொந்த வழியில் நடக்கும் மொத்த தொகையை விட அதிகம் ஆகும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், தனிநபர்கள் குழுக்களாக இருப்பதால், தனியாக இருக்கும்போது அவர்கள் அதைவிட வித்தியாசமாக செயல்படுகிறார்கள்.

குழுக்கள் முறையான அல்லது முறைசாராததாக இருக்கலாம்.

5.3.1 முறையான குழுக்கள்

நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களுக்கு ஆதரவாக வேலை செய்வதற்காக ஒரு அமைப்பு முறையான குழுவை அமைக்கிறது. முறையான குழுக்களில், ஈடுபட வேண்டிய ஒரு நடத்தை நிறுவன குறிக்கோள்களைக் கொண்டு ’நிர்வகிக்கப்படுகிறது. உதாரணமாக, ஒரு

குழு கணக்கு பதிவியல் முறை நிர்வாக குழு மற்றும் ஒரு தயாரிப்பு மேம்பாட்டு குழு ஆகியவை அடங்கும். ஒரு கட்டளை குழு அல்லது ஒரு பணி குழு சாதாரண குழுவாக இருக்கலாம்.

(i) கட்டளை குழு

ஒரு கட்டளைக் குழு ஒரு மேலாளரையும் அல்லது அவரிடம் புகார் செய்த ஊழியர்களையும் கொண்டுள்ளது. எனவே, இது நிறுவனத்தின் வரிசைமுறை அடிப்படையில் வரையறுக்கப்படுகிறது. குழுவில் உறுப்பினர் ஒவ்வொருவருக்கும் நிறுவன ஊழியரிடமும் நிறுவன விளக்க அட்டவணை எழுகிறது.

(ii) பணி குழு

ஒரு பணி குழுவின் எல்லை அதன் உடனடி படிநிலையான மேலாளருக்கு மட்டும் அல்ல. பணிக்குழு ஒரு குறிப்பிட்ட பணி அல்லது திட்டத்தை முடிக்க ஒன்றாக வேலை செய்யும் ஊழியர்களை உள்ளடக்கியுள்ளது. இது குறுக்கு கட்டளை உறவுகள். குறிப்பிட்ட பணியைச் செய்வதற்கான பணியா ளரின் பொறுப்பாகும். பணியாளருக்கு வழங்கப்படும் பொறுப்புகளிலிருந்து குழுவில் ஊழியர் ஒரு உறுப்பினரை எழுப்புகிறார். பணி குழு ஒரு நிறுவப்பட்ட ஆயுட்காலத்தோடு தற்காலிகமாக இருக்கலாம் அல்லது அது திறந்த முடிவாக இருக்கலாம்.

5.3.2 முறைசாரா குழுக்கள்

ஒரு நிறுவனத்தின் முறைசாரா குழுக்கள் சமூகங்கள் அல்லது கூட்டாண்மை ' தேவைகளை பூர்த்தி செய்யும் குழுக்கள் ஆகும். எனவே, முறைசாரா குழுக்கள் முறையாக கட்டமைக்கப்படவோ அல்லது நிறுவன ரீதியாக தீர்மானிக்கப்படவோ இல்லை. இந்த குழுக்கள், சமூக தொடர்புக்கான தேவையை பிரதிபலிப்பதாக தோன்றும், வேலை சூழலில் இயற்கை அமைப்புகளாக இருக்கின்றன. மக்கள் ஏன் ஒருவரை ஒருவர் ஈர்க்கிறார்கள் என்பதை பல காரணங்கள் விளக்குகின்றன. ஒரு எளிமையான விளக்கத்தை மக்கள் நெருங்கி வருகிறார்கள், ஒவ்வொரு நாளும் அவர்கள் ஒருவரையொ ருவர் நெருங்கி வருகிறார்கள், அவர்கள் நண்பர்களாக மாறிவிடுகிறார்கள். மக்கள் இதே போன்ற மனோபாவங்கள் அல்லது பொருளாதார நிலையை பகிர்வதற்கு அந்த வாய்ப்பு அதிகமாக உள்ளது.

(i) நட்பு குழுக்கள் தனி நபர்களுக்கு ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பொது பண்புகள் இருப்பதால் குழுக்கள் பெரும்பாலும் உருவாக்கப்படுகின்றன. இந்த அமைப்புமுறைகளை நட்பு குழுக்கள் என அழைக்கப்படுகின்றன. வேலை நிலைமைக்கு வெளியில் அடிக்கடி

நீடிக்கக்கூடிய சமூக உடன்பாடுகள் வயது, அரசியல் பார்வை, கல்வி, முதலியவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்டவையாகும்.

குறிப்பு

(ii) வட்டி குழுக்கள் பொதுவான கட்டளை அல்லது பணிக்கான குழுக்களுடன் ஒருங்கிணைக்கப்படாவிட்டாலும் ஒவ்வொருவரும் சம்பந்தப்பட்ட ஒரு குறிப்பிட்ட குறிக்கோளை அடையக்கூடியவர்களாக இருக்கலாம். இது ஒரு வட்டி குழு ஆகும்.

(iii) குறிப்பு குழுக்கள் சில நேரங்களில், மக்கள் முடிவுகளை எடுப்பதில் அல்லது கருத்துக்களை உருவாக்கும் அடிப்படையில் ஒரு குழுவைப் பயன்படுத்துகின்றனர். இந்த வழியில் ஒரு குழு பயன்படுத்தும் போது, அது ஒரு குறிப்பு குழு எனப்படுகிறது. பணியாளர்களுக்கு வேலை செய்யும் நிறுவனங்களுக்குள் உள்ளே அல்லது வெளியே உள்ள குறிப்பு குழுக்கள் உள்ளன. பெரும்பாலான மக்களுக்கு குடும்பம் மிக முக்கியமான குறிப்புக் குழுவாகும். மற்ற முக்கிய குறிப்புக் குழுக்கள் பொதுவாக இணை தொழிலாளர்கள் நண்பர்கள் மற்றும் நபரின் மத அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் ஆகியவை அடங்கும். பணியாளர் ஒரு குறிப்பு குழுவாக பணியாற்றுவதற்காக ஒரு குழுவை பாராட்டத் தேவையில்லை. சில குறிப்பு குழுக்கள் எதிர்மறையான குறிப்புகளாக செயல்படுகின்றன் ஊழியர் இந்த குழுக்களின் உறுப்பினர்களை போலல்லாமல் இருக்க முயற்சிக்கிறார்.

(iv) உறுப்பினர் குழுக்கள் ஒரு நபர் குழுவுக்குச் சொந்தமானவரானால் (முறையான மற்றும் முறைசாரா குழுக்கள் எந்த ஊழியர்களுக்கு உண்மையில் சொந்தமானது) குழுவானது அந்த நபருக்கான உறுப்பினர் குழு (அல்லது கூட்டு குழு) என அழைக்கப்படுகிறது. குழுவில் உள்ள உறுப்பினர்கள் சில கூட்டு நன்மைகள் மற்றும் பொறுப்புகள் ஆகியவற்றைக் கொண்டுள்ளனர், அவையே ஒரு குழுவிற்கு அடிப்படையாக செயல்படுகிறது. ஒரு உறுப்பினர் குழுவில், ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் நட்பாக சேர்ந்து குழுவின் நலனுக்காக பங்களிப்பை தந்தால் அதனால் வரும் நன்மையை அனுபவிக்கலாம்.

5.4 குழுவின் முக்கியத்துவம் மற்றும் நோக்கங்கள்

அமைப்புகள் குழுப்பணியை பயன்படுத்துகின்றன ஏனென்றால் தனிப்பட்ட முயற்சிகளைக் காட்டிலும் கூட்டுமுயற்சியினால் அமைப்புகளின் குறிக்கோள்கள் சிறந்ததாகிறது. அமைப்பின் நிறுவனத்திற்கு குழுப்பணிக்கான காரணங்கள் பின்வருமாறு.

1. உயர் தர, உற்பத்தித்திறன் மற்றும் இலாபங்கள்: இது பின்வரும் அலகுகளால் விளக்கப்பட்டுள்ளது:

(a) தரம், உற்பத்தித்திறன் மற்றும் இலாபத்தன்மையின் மேம்பாடுகளை பல நிறுவனங்கள் குழுபணியினால் செய்துள்ளன. ஒரு போட்டி விளிம்பை நிறுவவும் அவற்றின் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் தரத்தை பராமரிக்கவும், நிறுவனங்கள் தொடர்ந்து முன்னேற்றம் செய்ய வேண்டும். அனைத்து மட்டங்களிலும் உள்ள ஊழியர்கள் தர முயற்சியில் நேரடியாக ஈடுபடுத்தப்படுகையில் தரம் அதி கமாக இருக்கும், இது குழுப்பணியினைப் போன்றதாகும். குழுவில் உள்ள ஊழியர்கள் உயர் தரத்தை வழங்க முனைகின்றன. ஏனெனில் அவர்களின் ஈடுபாடு மற்றும் அதிகா ரம் அவர்களுக்கு மிகவும் உறுதியளிக்கிறது. குழுவானது ஊழியர்களுக்கு ஒரு வழிமுறையை அளிக்கிறது, இதன்மூலம் அவர்கள் வேலை செயல்களில் தொடர்ச்சியான மேம்பாடுகளை செய்ய முடியும்.

(b) லாபம் மற்றும் உற்பத்தித் திறன் ஆகியவற்றின் மூலம் இலாபங்கள் உயரும். கூட்டுப்பணி செலவுகளை குறைப்பதன் மூலம் இலாபம் அதிகரிக்கிறது.

2. உயரிய நெகிழ்வு: குழு உறுப்பினர்கள் நெகிழ்வுத்தன்மையினால் பரந்த திறன்கள் மற்றும் வேலை விவரங்களினால் விரைவாக செயல்முறைகளுக்கு ஏற்றவாறு மேம்படுத்த முடியும். குழு உறுப்பினர்கள் அந்தத் தேவைகளை பூர்த்தி செய்யும் வகையில் தங்கள் நிபுணத்துவத்தையும் பொறுப்புணர்வையும் வழங்குவதற்கான திறன்கள் தகவல் மற்றும் அதிகாரம் தேவையாக உள்ளது.

3. மாற்றுவதற்கான அதிக மறுமொழிகள்: அமைப்புகளின் பதில்களை வேகமாக மாற்றுவதற்கும், ஊழியர்களின் உத்திகளை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கும், யார் அந்த உத்திகளை எடுப்பது என்பது பற்றிய முடிவுகளில் ஈடுபட வேண்டும். தர்க்கமான வழிகளில் தேவையான ஈடுபாடுகளை குழுக்கள் உருவாக்க வேண்டும்

4. சமூக தேவைகளை சந்தித்தல்: குழுப்பணி சமூகத்தின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கான ஒரு வாய்ப்பை நடத்துகிறது. இது வேலைக்கு மிகவும் சுவாரசியமானதாக இருக்கும் உயர் மதிப்பு நவீன பணியாளர்கள் முடிவெடுப்பதில் பங்கு பெறுவதோடு, அர்த்தமுள்ள ஒன்றை செய்ய ஒரு வாய்ப்பாகவும் இருக்கும்.

5.5 குழு உருவாக்கம்

டக்மன் தயாரித்த அணி உருவாக்கம் மாதிரி, ஒரு குழு தனது இலக்குகளை அடைவதற்கு அவசியமான உறவுகளை உருவாக்க

பல்வேறு நிலைகள் தேவைப்படும் என்பதை காட்டுகிறது. இந்த நிலைகளில் உருவாக்கம், முற்றுகை, ஒழுங்கமைத்தல், செயல்திறன் மற்றும் ஒத்திவைத்தல் ஆகியவை உள்ளன. இது மிகவும் பயனுள்ள மற்றும் நடைமுறை மாதிரியானது, இது பல்வேறு வளர்ச்சிக்கான குழுக்களின் வளர்ச்சியில் பங்களிப்பை அளிக்கிறது, ஆனால் இது எங்களுக்கு ஒரு திட்டத்தை வழங்கும்போது, ஒவ்வொரு அணியி னரும் ஒத்துழைப்புடன் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதைக் கணக்கிடுவது அவசியம்.

ஒரு குறிப்பிட்ட திட்டத்தில், ஒரு செயல் அல்லது வேலையில் வேலை செய்வதற்கு ஒரு குழு வழக்கமாக நிறுவப்பட்டிருப்பதை ஏற்கனவே நாம் அறிந்திருக்கிறோம். வேலை முடிந்ததும், அணி கலைக்கப்படுகிறது. ஒரு குழு தனது முழு திறமையுடன் உடனடியாக செயல்பட ஆரம்பிக்கும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. ஆனால், இது ஒரு அசாதாரண எதிர்பார்ப்பு ஏனெனில் ஒரு குழு மிகவும் திறமையான, அதன் உறுப்பினர்கள் ஒன்றுடன் ஒன்று இணைந்து செயல்படத் தொடங்குவதற்கு ஒருவரையொருவர் மேம்படுத்தி இணைந்து செயல்பட வேண்டும். டக்மன் மற்றும் ஜென்சன் (1977) ஐந்து கட்டங்களை பரிந்துரைத்தார் இதன் மூலம் ஒரு குழு மிகவும் திறமையான மற்றும் அதன் விளைவாக வெற்றிகரமாக முன்னேற முடியும். இந்த ஐந்து நிலைகள் பின்வருமாறு விரிவாக விவாதிக்கப்படுகின்றன:

(i) உருவாக்கம் இந்த கட்டத்தில், தனிப்பட்ட குழு உறுப்பினர்களை சேகரித்திருக்கிறார்கள், குழுவின் பண்புகளை உருவாக்கவில்லை. அவர்கள் இன்னும் ஒருவருக்கொருவர் கற்றுக்கொள்ளவும் அறியவும் முயற்சி செய்கிறார்கள். குழுவில் ஒரு பகுதியை உணர அவர்களுக்கு ஒருவரின் அணுகுமுறை, நடத்தை முறைகள், ஆளுமை வகை மற்றும் பின்னணியை அறிந்து கொள்ளவும், மற்றும் மிக முக்கியமாக அடிப்படை அடிப்படை விதிகளை ஏற்றுக்கொள்ளுதல் போன்றவை அவசியம் தேவை. உறுப்பினர்கள் தங்கள் சொந்த அடையாளத்தை அணிவகுப்பதில் தங்கள் தோற்றத்தை வளர்க்க ஆர்வமாக உள்ளனர். இந்த கட்டத்தில் குழுவுக்கு வரும் முக்கிய பிரச்சினைகளில் ஒத்துழைப்புடன் ஈடுபடவேண்டும்.

(ii) முற்றுகை ஒரு குழுவின் உருவாக்கம் அடுத்த கட்டத்தில் முற்றுகையாகும். பெயர் குறிப்பிடுவது போல, மோதல்கள் எழும் நிலையில் உள்ளது. அணி பொதுவாக மிகவும் கடினமான முயற்சி நேர மோதல்கள், தேவையற்ற மோதல்களில் சிக்கியுள்ளன. குழு உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் பேச்சுவார்த்தை நடத்த முயற்சிக்கிறார்கள் அல்லது ஒருவருக்கொருவர் எதிர்பார்ப்புகளை புரிந்து கொள்ள முயற்சிக்கிறார்கள். அவர்கள் தனிப்பட்ட குறிக்கோள்களைத் தொடர்புபடுத்தி, இந்த கட்டத்தில் தனிப்பட்ட இலக்குகளில் உள்ள வேறுபாடுகளை வெளிப்படுத்தும்போது மோதல்கள் நிலவும். அவர்கள்

கட்டுப்பாடுகளை எதிர்க்கலாம் மற்றும் குழு உறுப்பினர்கள் எதிர்ப்பை வெளிப்படுத்துகின்றன. இந்த கட்டத்தில் முக்கிய பிரச்சினைகள் குழுவின் திசை மற்றும் மோதலின் சரியான மேலாண்மை தேவைப்படும்.

குறிப்பு

(iii) நியமனம் குழு நெறிகள் அல்லது அடிப்படை விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள் அமைக்கப்பட்டிருக்கின்றன. குழு உறுப்பினர்கள் பரஸ்பர நம்பிக்கை மரியாதை நெருக்கமான உறவுகளில் இணக்கத்தை உருவாக்க மற்றும் அபிவிருத்தி செய்ய பல்வேறு வேலை வழிகளை உறவாக்குகிறது . இந்த கட்டத்தில், குழு வழங்கப்படும் முடிவுகளை அடைய இலக்குகளில் முழு கவனம் செலுத்துகிறது. அவர்கள் இலக்குகளை எவ்வாறு அடைவது என்பது அவர்களுக்கு ஒரு கருத்தைத் தருகிறது என்பதால் குழுவால் இலக்கை

அடைய முடியும்.

(iv) செயல்திறன் இந்த கட்டத்தில், பெயர் குறிப்பிடுவது போல, அணி வேலை உண்மையில் நிறைவேற்றப்பட்டு மொத்த இலக்குகளை அடைய முடியும். குழு பொதுவாக குழு சிந்தனையில் ஈடுபடுகிறது. அணி அல்லாத பங்களிப்பாளர்கள் தவிர்த்து விடுகிறது. இந்த கட்டத்தில், பிரச்சினைகள் எதிர்கொள்ளும் ஒரு தனிப்பட்ட குழு உறுப்பினரின் செயல்திறன் குறித்து அதிகமாக இருக்கலாம், உந்துதல் இல்லாமை அல்லது முறையான தொடர்பு இல்லாமை, ஈகோ மோதல்கள் போன்றவை. இதனால் சில நேரங்களில் அணிகள் முந்தைய கட்டங்களில் இந்த புள்ளியை அடைய முடிவதில்லை.

(V) ஒத்திவைத்தல் வேலை முடிந்தவுடன் அல்லது சக குழு உறுப்பினர்கள் நகர்ந்துவிட்டதால் ஒரு குழு வெறுமனே நீக்கப்படலாம், இது இறுதி கட்டமாகும். அணி கலைக்கப்படுவதற்கு முன், அதன் குழு உறுப்பினர்கள் அவர்கள் ஒன்றாக கழித்த பின்னர் தங்கள் சொந்த வழிகளில் செல்ல தங்களை தயார் செய்து கொள்ள வேண்டும். இதனால் சில குழு உறுப்பினர்கள் துக்கம், பிரிப்பு மற்றும் இழப்பு உணர்வுகளை அனுபவிக்கின்றனர்.

இந்த மாதிரி மிகவும் பிரபலமானதாகவும், அணி உருவாக்கம் சிக்கல்களை புரிந்து கொள்ள பரவலாக பயன்படுத்தப்படுகிறது என்றாலும், அதற்கு வரம்புகள் உள்ளன. பல ஆண்டுகளாக, டாக்டர் மெரிடித் பெல்பின் ஆய்வாளர் இந்த நடத்தை முன்னுரிமைகள் குழு உறுப்பினர்களை ஆய்வு செய்து ஆராயும்போது, அவர்கள் கூட்டாக உழைக்கும்போது, இறுதியாக ஒரு குழுவின் உருவாக்கம் பற்றிய மேலும் நடத்தை அம்சங்களையும் முன்வைத்தார். முன்னர் விவாதித்தபடி ஒன்பது அணியின் பாத்திரங்கள், குழு உறுப்பினர்களின் பல்வேறு பாணிகளை, பல்வேறு குழுக்களுக்கு ஒரு சுவாரஸ்யமான பார்வையாக அளிக்கின்றன. பெரும்பாலான நபர்களுக்கு ஒரு சில வலுவான விருப்பங்களைக் கொண்டிருப்பதைக் காணலாம், ஏனென்றால், அதற்கு

குறிப்பு

ஏற்றவாறு மற்றவர்களை சரிசெய்வதற்கு தேவைப்பட்டால் அவர்கள் ஒரு பங்கை தியாகம் செய்யலாம். மார்கெரிசன் மற்றும் மெக்கன் அணி நிர்வாக சக்கரம் போன்ற குழு பாத்திரங்களைப் பொறுத்தவரை உள்ள மாதிரி களை படித்துள்ளோம். இவை மிகவும் ஒத்த நடத்தை விளக்கங்கள் மற்றும் அவர்கள் ஒருங்கிணைந்த செயல்திறன் வெற்றி மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த குழு விருப்பங்களை கலவை என வலியுறுத்துகிறது. இந்த மாதிரிகள் எல்லாமே இயல்பாக மிகவும் பொதுவானவையாகும், மேலும் ஒரு குழுப்பணி எந்த சூழலையும் கருத்தில் கொள்ளக் கூடாது.

இந்த சிக்கலைப் புரிந்துகொள்வதற்கு, குழு ஒழுங்குமுறை கண்டுபிடிப்புகளின் சமன்பாட்டை சரியாக புரிந்து கொள்ள வேண்டும். ஒவ்வொரு குழுவிற்கும் திறமைகள் அல்லது பண்புகளின் தனிப்பட்ட கலவை உள்ளது. மேலும் புதுமை என்பது படைப்பாற்றல் மற்றும் ஆபத்து நிறைந்தவை என்பதை ஒப்புக்கொள்வது முக்கியம். இந்த சமன்பாடு டாக்டர் ஜாக்குலின் பைர்ட் என்பவரால் உருவாக்கப்பட்டது. இது குழு உறுப்பினர்களின் கண்டுபிடிப்புத் திறனைப் பற்றி தனிப்பட்ட தகவல்களை வழங்குகிறது. இரண்டு ஓட்டுனர்களின் படைப்பாற்றல் மற்றும் துணிச்சலான செயல் மூலம் அவரது கண்டுபிடிப்பு திறன்களை மேலும் உருவாக்க முடியும். படைப்பாற்றல் திறனை அளவிடுவதற்கு உதவும் விவரத்தை டாக்டர் பைர்ட் உருவாக்கியுள்ளார். இது எளிய சுயமரியாதை கணக்கெடுப்பு ஆகும். அது ஒவ்வொரு இயக்கிகளுக்கும் எதிராக ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட தரவை அளிக்கிறது மற்றும் ஒரு நோக்குநிலை சுயவிவரத்தின் மூலம் திறனை மறுபரி சீலனை செய்கிறது. புதிய முறைகள், யோசனைகள் அல்லது தயாரிப்புகளை அறிமுகப்படுத்துகின்ற சூழலில் அவை தனித்துவமாக தொடர்புபடுவதால், தனிப்பட்ட அணுகுமுறைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் விவரிக்கப்படுகின்றன.

5.6 குழு இயக்கவியல்: பொருள் மற்றும் பிரச்சினைகள்

நாகரிகத்தின் ஆரம்ப கட்டங்களில் குழு இயக்கவியல் கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. தனிநபர்கள் தங்கள் பொருளாதார மற்றும் சமூக தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய முடியாதபோது அவர்கள் ஒன்றுபட்டனர். சில உறுப்பினர்கள் ஒன்று சேர்ந்து உட்கார்ந்து சிக்கலில் சிக்கியுள்ளனர். இது குழு உருவாக்கத்தின் ஆரம்பமாகும், ஏனெனில் தனிநபர்கள் செய்ய முடியாதவற்றை குழுவினால் செய்ய முடியும். இந்த குழுவில் வலிமை மிகுந்த திறன் உள்ளது. குழுவில் இருக்கும் அதிக வலிமையின் அடிப்படையில் சிந்தனையின் உருவாக்கம் மற்றும் முறையான பயன்பாடானது மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

குறிப்பு

குழு இயக்கவியல் ஒரு முக்கியமான அம்சமாக மாறியுள்ளது, ஏனெனில் இது இயக்கவியல் குறித்த பயனுள்ள தகவல்களை வழங்குகிறது. மக்கள் எதிர்கொள்ள நேரிடும் சமூக செயல்முறை குழு இயக்கவியல் என்று அழைக்கப்படுகிறது. குழுவின் இயக்கவியல் ஆய்வானது வடிவமைப்பு, வகை, உடல் சூழல், தனிப்பட்ட சூழல், சமூக சூழல், பணி சூழல், குழு முடிவு, வலிமை, பலவீனம் மற்றும் குழு வேலை ஆகியவற்றின் கீழ் செய்யப்பட்டுள்ளது.

குழு இயக்கவியலின் பொருள் மற்றும் தோற்றம்

இயக்கவியல் என்பது வலிமையைக் குறிக்கிறது. குழு இயக்கவியல் என்பது குழு திறன் மற்றும் வலிமையை குறிக்கும். இது குழுவிற்குள் செயல்படும் ஒரு சக்தியாகும். குழுவிற்குள்ளே செயல்படும் சக்தியானது தலைமைத்துவ வகையைச் சார்ந்துள்ளது. குழு இயக்கவியல் ஒருங்கியக்கத்தை கொண்டிருக்கும், மேலும் இரண்டோடு இரண்டு சேர்ந்து சமமாக ஐந்து கிடைக்கிறது. தனிப்பட்ட தொடர்பு மற்றும் உறவு மூலம் குழு இலக்குகளை அடைய இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்களை உருவாக்குகிறது. குழு உறுப்பினர்கள் ஒன்றிணைந்து உள்ளனர். ஒரு குழு தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன நலன்களை ஊக்குவிக்கிறது. உறுப்பினர்கள் குழுவில் இருப்பதை உணர்ந்து செயல்படுகின்றனர்.

குழு இயக்கவியலின் சிறப்பம்சங்கள்

குழு இயக்கவியலின் முக்கிய சிறப்பம்சங்கள் கருத்துகள், உந்துதல்கள், குழுக்கள், இலக்குகள், குழு அமைப்பு, ஒன்றிணைவு, தொடர்பு மற்றும் நேர்மறை ஆகியவற்றை கொண்டது.

1. பார்வை. புரிதல் மூலம் குழு இயக்கவியல் குறிக்கிறது. குழுவின் உறுப்பினர் மற்றவர்களுடன் தனது உறவைப் பற்றி அறிந்திருக்கிறார். இந்த குழுவில் உயிரினங்கள் அல்லது முகவர்கள் உள்ளனர். உறுப்பினர்கள் அல்லது முகவர்கள் ஒருவரோடு ஒருவர் தொடர்பில் ஈடுபடுகின்றனர். அவர்கள் கூட்டங்களை சந்திக்க நேரிடும். அவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் சில கருத்துகளை வளர்த்து, தங்கள் எதிர்வினைகளை வழங்குகிறார்கள். ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் சில சூழ்நிலைகளில் வெளிப்படுத்துகின்ற வித்தியாசத்தை குழு ஏற்றுக் கொள்கிறது. குழுவின் பங்குகளை உணர உறுப்பினர்கள் கற்றல் மற்றும் பின்னணி அடிப்படையில் செயல்படுகின்றனர். உறுப்பினர் களின் ஒழுங்கான பயிற்சி மற்றும் உந்துதல் ஆகியவற்றால் குழு வலிமை உருவாக்கப்பட்டது. குழு உறுப்பினர்கள் தங்கள் சுயாதீனத்தை

அச்சுறுத்தும் திறன்களுக்கு எதிராக ஒரு குழுவை உருவாக்குகின்றனர். குழு உறுப்பினர்கள் குழுவொன்றை உருவாக்குகின்ற சூழ்நிலையைப் பொறுத்து, சிக்கல் வாய்ந்ததாகக் கருதுகின்றனர்.

2. உள்நோக்கம். குழு தங்கள் குழுவான பிரச்சினைகளை தீர்த்து வைக்கும் என்று எதிர்பார்ப்பதால் உறுப்பினர்கள் குழுக்களில் இணைகிறார்கள். குழு செயல்திறன் மூலம் முன்னேற்றம் மற்றும் மேம்பாடு ஆகியவற்றை அவர்கள் அடைவார்கள். அழுத்தங்களும் சிக்கல்களும் கூட்டாக இணைந்து செயல்படுகின்றன. தனிப்பட்ட நடத்தைகளை வழிகாட்டுவதற்கு குழு விதிமுறைகளும் வெளிப்படுகின்றன. ஒருவருக்கொருவர் உதவுவதற்காக கூட்டுறவு உணர்வுகள் அதிகரித்துள்ளன. இந்த குழுவானது தனிப்பட்ட நலன்களை கருத்தில் கொண்டு உருவாக்கப்பட்டது. பணியாளர்கள் தங்கள் ஊதியம் மற்றும் பணி சிக்கல்களை சரிசெய்ய குழுக்களில் இணைந்து கொள்கின்றனர். ஒரு சமூக அமைப்பில், வணிகர்கள் தங்கள் வணிக வாய்ப்புகளை மேம்படுத்தவும், நிர்வாகம் மற்றும் மக்களால் முன்வைக்கப்பட்ட பிரச்சினைகளை தீர்க்கவும் சங்கத்தில் இணைகிறார்கள். தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளை தீர்க்க சமூக குழுக்கள் உருவாகின்றன. குழு என்பது உறுப்பினர்களின் தொகுப்பாகும், இதில் உறுப்பினரின் உறுதிப்பாடு அவர்களுக்கு உறுதியளிக்கப்படுகிறது.ஒரு குழுவில் ஒற்றுமை மற்றும் வலிமையின் உணர்வு உள்ளது, இது சிறந்த செயல்திறனுக்காக ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கிறது. சமுதாயத்தின் வெவ்வேறு தேவைகளை வெவ்வேறு விதமாக உருவாக்குவதன் மூலம் குழுக்களை ஊக்குவிக்கிறது. குழுத் தலைவர் ஒரு செயலற்ற செல்வாக்கை வழங்குவதற்கும் குழு உறுப்பினர்களிடமிருந்து கருத்துக்களைப் பெறுவதற்கும் தனது பங்கைக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

3. குழு இலக்குகள். குழு குறிக்கோள்கள் உள்ளீடு, செயல்முறை மற்றும் வெளியீடு ஆகியவற்றை நோக்கி செல்கின்றன. குழுவானது, குழுவொன்றை உருவாக்குவதற்கான நிபந்தனையாக இருக்கவில்லை, ஆனால் குழு அமைப்பின் கூறாக உள்ளது. ஊழியர்களை ஊக்குவிக்க இலக்கு பயன்படுத்தப்படுகிறது. பாதை இலக்குகளை அடைவதற்கான அதிக பொறுப்பை உருவாக்குகிறது. ஒரு குழுவினர் பொறுப்பை ஏற்றுக் கொண்டால், நடவடிக்கைகள் உருவாகி, தொழிலாளர்கள் வெற்றிகரமாக செயல்படுவர். ஊழியர் மேலாளரை ஆதரவாக பார்க்கும்போது, குழு இலக்குகளை அடைய முயற்சி செய்கிறார்கள். பொறுப்புணர்வு என்பது குழு உறுப்பினர் களின் கடமைகளை உணர்த்துகிறது. அவர்கள் தங்கள் தனிப்பட்ட இலக்குகளை விட குழு இலக்குகளை முன் வைக்கிறார்கள். குழு குறிக்கோள்கள் தனிப்பட்ட இலக்குகளை விட உயர்ந்ததாக உணர்ந்தால் உறுப்பினர்கள் குழுவில் தவிர்க்க முடியாத பகுதியாக மாறுவார்கள்.

4. குழு அமைப்பு. குழு என்பது சில குறிக்கோள்களை அடைவதற்காக பல்வேறு உறுப்புகளை உருவாக்குகின்ற ஒரு அமைப்பாகும். ஒரு

குறிப்பு

குழுவிற்கான பயனுள்ள கட்டமைப்பு கூறுகள் உள்ளன. இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தனிநபர்களுக்கு இடையே தொடர்புள்ள ஒரு சமூக உளவியலால் குழு உருவாகி றது. குழு உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான உறவுகளின் தொகுப்பை அது கொண்டுள்ளது. இதேபோல், குழுவின் செயல்பாடுகளை ஒழுங்குபடுத்தும் நெறிமுறைகளின் தொகுப்பாகும். உறுதியான நிலை, பங்கு உறவு, மதிப்புகள் மற்றும் சொந்த ஒழுங்குமுறை நடத்தை ஆகியவை குழுவில் உள்ள பல நபர்களின் தொகுப்பாகும். குழு அமைப்பில் வலிமை உறவுகள், பயனுள்ள உறவுகள் மற்றும் நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட வேலைகள் உள்ளன. இது செயலிழப்பு, தகவமைப்பு மற்றும் செயல்முறைகளை தொடர்புபடுத்துகிறது. தனிப்பட்ட குழு உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் வேறுபடுகிறார்கள். ஒரு குழுவானது , உறுப்பினர்களின் அறிவு மற்றும் திறன்களை வளர்க்க பயன்படுத்தப்படுகிறது. அனைத்து குழு உறுப்பினர்களும் சமமாக திறன் வாய்ந்தவர்கள் அல்ல. அவர்களில் சிலருக்கு அதிக திறன் மற்றும் மற்றவர்களைவிட உயர்ந்த நிலை உள்ளது. குழுவில் ஒரு படிநிலை அமைப்பு காணப்படுகிறது. இது குழு அமைப்பின் வளர்ச்சிக்கு முழு சக்தியாக உள்ளது.

5. இடைச்சார்பு. ஒரு குழுவின் முக்கிய அம்சம் உறுப்பினர்கள் ஒன்றிணைவதாகும். ஒரு குழுவின் உறுப்பினர்கள் பொதுவான இலக்கை கொண்டிருக்கலாம், ஆனால் அவை ஒன்றிணைக்கப்படாததால் அவை குழுவில் ஒரு பகுதியாக இருக்கக்கூடாது. பேருந்து நிறுத்தத்தில் தங்கள் திருப்பத்திற்காக காத்திருக்கும் தனிநபர்கள் பயணத்தின் பொது இலக்கைக் கொண்டிருக்கிறார்கள், ஆனால் தனிநபர்கள் ஒன்றுபடாமல் இருப்பதால் அவர்கள் ஒரு குழுவாக இல்லை . தனிநபர்கள் ஒவ்வொருவரும் ஆதரிக்கத் தொடங்கினால் ஒருவருக்கொருவர் ஒரு குழு அமைக்கிறார்கள் என்பதாகும். அவர்கள் அதை நிரந்தரமாக வளர்த்தால் அது ஒரு அமைப்பாகும். தனித்தன்மையும் மாறும். குழு உறுப்பினர்கள் இலக்ககள் , சமநிலை மற்றும் செயல்திறனில் ஒற்றுமை இருக்க வேண்டும். ஒன்றிணைந்த குழுவானது குழு வலிமை யில் உறுதியாக இருந்தால், இயக்கவியல் அனுபவமானது. ஒரு குழு என்பது சமூக வலிமை கொண்ட ஒரு சமூக அமைப்பாகும். இது ஒன்றிணைந்த உறுப்பினர்களிடமிருந்து பெறப்படுகிறது.

6. இடைவினை. ஒரு குழு உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும். அவர்கள் ஒன்றோடொன்று இணைந்திருந்தாலும், தொடர்புபடுத்தவில்லை என்றால், குழுக்களின் இலக்குகளை அடைய முடியாது. உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் சிக்கல்களைத் தீர்க்கும் முறை உள்ளது. ஏதேனும் சிக்கல் ஏற்பட்டால் பிரச்சினையை தீர்க்க அனைத்து உறுப்பினர்களும் ஒன்றுபட வேண்டும். தேவை ஏற்படும்போது ஒவ்வொரு நபரும் மற்றவர்களுடன் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும். இந்த கலவையானது குழுவிலிருந்து மக்களைச் சேர்ப்பதை வேறுபடுத்துகிறது.

குறிப்பு

குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான தொடர்பு பல்வேறு வடிவங்களை எடுக்கலாம், எ.கா. வாய்மொழி தொடர்பு, உடல் தொடர்பு, உணர்ச்சி தொடர்பு மற்றும் பல உள்ளன. ஒவ்வொரு நபரும் ஒருவருக்கொருவர் செல்வாக்கு செலுத்துவதோடு மட்டுமல்லாமல், இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்கள் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொள்கிறார்கள் எனவே குழுவானது தொடர்புபடுத்தலின் அடிப்படை மூலம் வரையறுக்கப்படுகிறது. பரஸ்பர செல்வாக்கு பயன்படுத்துவதற்கு இரண்டு வழி தொடர்பு உள்ளன. ஒரு குழுவானது தொடர்பு உள்ள எந்த ஒரு நிறுவனமும் வேறு எந்த நிறுவனத்திலும் அவசியமில்லை .

7. நிறுவனம். ஒரு குழு அதன் சொந்த அடையாளத்தைக் கொண்டுள்ளது. இது ஒற்றுமை மற்றும் அருகாமையில் உள்ளது. அது உணர்ந்துள்ளது ஆனால் காணப்பட முடியாது. தனிப்பட்ட அனுபவங்களின் தொகுப்பு உறுப்பினர்களுக்கு வழிகாட்டுதல்களாக மாறும். சீருடை, அலுவலகம் மற்றும் மக்கள் ஆகியோர் ஒரு குழுவின் சின்னமாகும். சமீபத்தில் மற்றும் அருகாமையில் குழுவிற்கு பிறப்பு கொடுக்கப்பட்டது.

குழு இயக்கவியலின் சிக்கல்கள்

மோசமான தொடர்பு, மோசமான தலைமை, கவனம் இல்லாமை, சமூக துக்கம், குழு சிந்தனை, ஆதிக்கம் செலுத்துதல் மற்றும் வாதிடும் நடத்தை, சுரங்கப்பாதை பார்வை, மேல் சார்பு மற்றும் மக்கள் மனமகிழும் நடத்தை போன்றவை ஆரோக்கியமான குழு இயக்கவியல் பாதிக்கக்கூடிய சில சிக்கல்களாகும்.

5.7 குழு விதிமுறைகள்

இந்த உலகத்தில் பல்வேறு நோக்கங்கள் வழிமுறைகள் பகிரப்படுகின்றன. உறுப்பினர்கள் நெறிமுறைகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் குழுக்கள் கட்டுப்பாட்டினை அடைகிறது. ஒரு நெறிமுறை என்பது, நடத்தை நெறி-முறை களை பராமரிக்க குழு உறுப்பினர்களால் நிறுவப்படுவதாகும். நெறிமுறைகள் குறிப்பிட்ட சில சூழ்நிலைகளில் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை அவர்கள் கூறுகிறார்கள். ஒரு தனிப்பட்ட நிலைப்பாட்டில் இருந்து சில சந்தர்ப்பங்களில் உங்களுடைய எதிர்பார்ப்பு என்னவென்றும் அவர்கள் கூறுகிறார்கள். குழுக்கள், சமூகங்கள் மற்றும் சமூகங்களிடையே வேறுபாடுகள் ஏற்படுகின்றன, ஆனால் அவை அனைத்தும் விதிமுறைகளாகும்.

ஹாக்மேன் விதிமுறைகளின்படி பின்வரும் பண்புகள் உள்ளன:

(i) நோக்கங்கள் மற்றும் குழு செல்வாக்கு செயன்முறைகளை

சுருக்கமாகவும் கூறுகின்றன. அவர்கள் ஒரு குழுவில் உள்ள தனித்துவமான வேறுபாடுகளை தீர்த்து, நடவடிக்கைகளின் சீரான தன்மையை உறுதி செய்கிறார்கள்.

(ii) இயல்புநிலை எண்ணங்கள் மற்றும் உணர்வுகளுக்கு அல்ல நடத்தைக்கு மட்டுமே நெறிமுறைகள் பொருந்தும்.

(iii) நெறிமுறைகள் பொதுவாக படிப்படியாக அபிவிருத்தி செய்யப்படுகின்றன, ஆனால் அவை உறுப்பினர்களால் விரும்பப்பட்டால் செயல்முறை சுருக்கப்படுகிறது. எல்லா விதிமுறைகளும் அனைவருக்கும் பொருந்தாது. உயர்நிலை உறுப்பினர்கள் பெரும்பாலும் மற்ற உறுப்பினர்களைக் காட்டிலும் “சட்டத்தின் கடிதத்திலிருந்து” விலகிச் செல்வதற்கான கூடுதல் சுதந்திரத்தை அனுபவிக்கின்றனர்.

5.7.1 நெறிமுறைகளின் வகைகள்

ஒவ்வொரு பணி குழுவிற்கும் நெறிமுறைகள் தனித்துவமானது. இன்னும் பெரும்பாலான வேலை குழுக்கள் தோன்றுவதற்கான சில பொதுவான வகுப்புகள் உள்ளன.

(i)செயல்திறன் தொடர்பான செயல்முறைகள்: குழுக்கள் பொதுவாக அவற்றின் உறுப்பினர்களை எவ்வாறு கடினமாக வேலை செய்ய வேண்டும் மற்றும் வெளியீட்டின் நிலை, முதலியவற்றை வெளிப்படுத்த வேண்டும். இந்த நெறிமுறைகள் செயல்திறன் கொண்ட செயல்முறைகளை சமாளிக்கின்றன மற்றும் ஒரு தனி ஊழியர் செயல்திறனை பாதிக்கும் சக்தி வாய்ந்தவையாகும்.

(II) காரணிகளின் தோற்றம்: சில அமைப்புகளில் முறையான ஆடை குறியீடுகள் உள்ளன. இருப்பினும், அவர்களது விதி முறைகளிலும் கூட வேலை செய்ய வேண்டிய ஆடைகளை வகைப்படுத்துவதற்காக அடிக்கடி உருவாக்கப்படுகின்றன.

(iii) ஆதாரங்களை ஒதுக்கிடுதல்: ஊதியம், கடினமான வேலைகளை ஒதுக்கீடு செய்தல், புதிய கருவிகள் மற்றும் உபகரணங்கள் ஒதுக்கீடு செய்தல் போன்றவையாகும்.

(iv) முறைசாரா சமூக ஏற்பாடு: இந்த நெறிமுறைகளை உருவாக்கும் குழு அல்லது அமைப்பு மற்றும் வேலைகளுக்கு புதிய கருவி கள் மற்றும் உபகரணங்களை ஒதுக்கீடு செய்ய முடியும்.

குறிப்பு

5.7.2 விதிமுறைகளுக்கான இணக்கத்தை பாதிக்கும் காரணிகள்:

ஒரு குழுவில் உறுப்பினராக இருந்தால், குழுவில் இருந்து ஏற்றுக் கொள்ளும் விருப்பத்திற்கு ஏற்பு உங்கள் விருப்பதின் காரணமாக நீங்கள் குழுவின் விதிமுறைகளுக்கு உறுதிப்படுதப்படுவீர்கள். குழுமத்தின் தரத்திற்கு இணங்க தங்கள் மனப்பான்மையையும் நடத்தையையும் மாற்ற குழுக்கள் தனிப்பட்ட உறுப்பினர்கள் மீது வலுவான அழுத்தங்களை வைக்க முடியும் என்பதை கணிசமான ஆதாரங்கள் காட்டுகின்றன. இருப்பினும் நெறிமுறைகளுக்கு ஏற்றபடி தானியங்கி இல்லை. இது பின்வரும் காரணிகளை சார்ந்துள்ளது:

(i) ஆளுமை காரணிகள்: ஆளுமைக் காரணிகளின் மீதான ஆராய்ச்சி, புத்திசாலித்தனம் குறைவான அறிவார்ந்தவர்களை விட குறைவானதாக இருக்கும் என்று அறிவுறுத்துகிறது. மீண்டும், அசாதாரணமான சூழ்நிலைகளில், தெளிவான விஷயங்களில் முடிவு எடுக்கப்பட வேண்டும், குழுவின் நெறிமுறைகளுக்கு இணங்குவதற்கான அதிக போக்கு உள்ளது. குழு விதிமுறைகளுக்கு ஏற்ப நெருக்கடி நிலைமைகளின் கீழ் மிகவும் சாத்தியமானதாக உள்ளது.

(ii) சூழ்நிலை காரணிகள்: குழு அளவு, தகவல்தொடர்பு முறைகள், குழு ஒற்றுமை, போன்றவை, சூழ்நிலைகளுக்கு இணங்குவதற்கான சூழ்நிலை காரணிகள்.

(iii) உள்குழு உறவுகள்: நம்பகமானதாகக் கருதப்படும் ஒரு குழுவை விட அதிக இணக்கத்தை ஏற்படுத்தும்.

(iv) தகுதியான இலக்குகள்: தனிப்பட்ட இலக்குகள் குழு இலக்குகளுடன் இணைந்து இருக்கும்போது, மக்கள் குழு விதி முறைகளை கடைபிடிப்பதில் அதிக ஆர்வம் கொண்டுள்ளனர்.

5.8 குழு இணக்கத்தன்மை

குழுக்கள் நவீன வாழ்க்கையின் ஒரு பரவலான பகுதி ஆகும், நாம் பல குழுக்களாக உள்ள உறுப்பினர்கள். ஒவ்வொரு குழுவும் வித்தியாசமாக இருந்தாலும், அதன் சொந்த தனித்துவமான பண்புகளை கொண்டிருக்கிறது. பரிணாம வளர்ச்சியைப் போலவே பல குழுக்களும் முனைகின்றன. பல்வேறு காரணங்களுக்காக முறையான மற்றும் முறைசாரா குழுக்கள் உருவாகின்றன. சில காரணங்கள் திருப்தி, அருகாமை, ஈர்ப்பு, இலக்குகள் மற்றும் பொருளா தாரம். அணுகுமுறை, நடத்தை மற்றும் செயல்திறன் ஆகியவற்றின் நெருங்கிய அல்லது பொதுவான தன்மைக்கு குழுக்கள் ஒத்துழைக்கின்றன.

குறிப்பு

முறையான மற்றும் முறைசாரா குழுக்கள் ஒரு நெருங்கிய அல்லது ’ பொதுவான தன்மையைக் கொண்டுள்ளன அணுகுமுறை நடத்தை மற்றும் செயல்திறன். இந்த நெருக்கம், “ஒற்றுமை” அல்லது “ஒருங்கிணைப்பு” என்று அழைக்கப்படுகிறது. உறுப்பினர்கள் ஒரு குழுவில் இருப்பதற்கு செயல்படும் வலிமையை விட குழு உறுப்பினர்களிடமிருந்து விலகிச் செல்வதற்கு உறுப்பினர்களாக செயல்படும் வலிமையே அதிகம். அதிக ஒத்திசைவான குழுக்கள் ஒன்றாக இணைந்து இருக்க வேண்டும். குழு ஒருங்கிணைப்பு என்பது ஒரு குழு ஒன்று சேர்ந்த பிறகு உறுதி செய்யப்படும் அதில், உறுப்பினர்கள் மீது செயல்படும் அனைத்து சக்திகளும், குழுவில் நீடிக்க வேண்டும். என, முடிவு செய்கின்றன. ஒருங்கிணைப்பு உருவாக்கும் சக்திகள் குழுவிற்கு ஈர்ப்பு, குழுவை விட்டு வெளியேற எதிர்ப்பு, குழுவில் உறுப்பினராக இருக்க வேண்டும் என்ற பல உந்துதல் இருக்கும். குழுக்கள் ஒத்துழைக்க பல காரணங்கள் உள்ளன. அவைகளில் சில கீழே கொடுக்கப்பட்டிருக்கிறன.

(i) குழு மற்றும் உறுப்பினர்களின் குறிக்கோள்கள் இணக்கமாக உள்ளன, எனவே தனிநபர்கள் குழுக்களுக்கு ஈர்க்கப்படுகிறார்கள்.

(ii) குழுவில் நன்கு மதிக்கப்படு கவர்ந்திழுக்கும் வகையில் ஒரு தலைவர் இருந்தால், அவர் அவரது ஆதரவாளர்களால் பாராட்டை பெறுவார்.

(iii) உறுப்பினர்களுக்கு மற்ற குழு உறுப்பினர்களால் ஆதரவு கிடைக்கும் மற்றும் தடைகளை கடக்கவும் மற்ற உறுப்பினர்கள உதவுகிறார்கள்.

(iv) குழு உறுப்பினர்கள் தங்கள் கருத்துக்களை கேட்டு மற்றவர்கள் மதிப்பீடு செய்யவதே போதுமானதாக உள்ளது.

குழுவில் உள்ள குழுக்களைப் புரிந்து கொள்வதற்கு குழு ஒருங்கிணைப்பு என்பது முக்கியம். நிறுவனங்களின் பார்வையில், ஒரு குழுவில் ஒற்றுமையின் அளவு, நேர்மறையான அல்லது எதிர்மறை விளைவுகளைக் கொண்டிருக்கும் நிறுவனத்துடன் ஒப்பிடலாம். குழு மிகவும் ஒத்திசைவானது ஆனால் அதன் குறிக்கோள்கள் அமைப்புக்கு இணங்கவில்லை என்றால் எதிர்மறையாக இருக்கும். ஆகையால், நிறுவனத்தின் புள்ளியில் இருந்து, சில நேரங்களில் அது குழுவின் ஒருங்கிணைப்பை மாற்றியமைக்க விரும்பத்தக்கதாக இருக்கலாம். உதாரணமாக, குழு குறிக்கோள்கள் நிறுவன குறிக்கோள்களுக்கு ஏற்றவாறு இருந்தால், மேலாளர்கள் குழு ஒருங்கிணைப்பு அதிகமானதாக இருக்கும். எனவே ஒருங்கிணைப்பு அதிகரிந்து இருக்கும்.

வெற்றிகரமான குழுக்கள் தங்கள் இலக்குகளை அதிகரித்துக் கொண்டு, இணக்கத்தன்மை அதிகரிக்கும் குழுவை அடைகின்றன. ஒரு

வெற்றிகரமான குழு இன்னும் அதிகமாவதைக் கவனிக்க வேண்டும் மற்றும் ஒத்திசைவு வெற்றி சாத்தியத்தை அதிகரிக்கிறது.

5.9 குழு இயக்க தொடர்புகள், நெறிமுறைகள் மற்றும் நிறுவன நடத்தை ஒருங்கிணைப்புகள்

வியாபாரத்தில் நிலவும் வாதங்களில் ஒன்று குழு வேலை செயல்திறன். குழு இயக்கவியலின் முக்கியத்துவத்தை நிறுவனங்கள் மிகைப்படுத்திக் காட்டுகின்றன, மற்றும் சிக்கல்களை தீர்க்க குழு அணுகுமுறையை பயன்படுத்துவது குறைக்கப்பட வேண்டும் என்று பல கருத்துக்கள் உள்ளன. இருப்பினும், குழுவின் பயன்பாட்டை ஒப்புக்கொள்கிற மற்றும் ஊழியர்களை உள்ளடக்கிய சிறந்த கருவிகளைக் கருத்தில் கொண்ட மற்றொரு சிந்தனைப் பள்ளி உள்ளது. குழு இயக்கவியல் ஒரு நிறுவனத்தை நிர்வகிக்கும் ஒரு நெறிமுறை வழி என்று பலர் நம்புகின்றனர்.

நிறுவனங்களுக்கு குழுக்கள் தேவை, அதன் ஊழியர்கள் தகவலை பரிமாறிக்கொள்ளலாம். எந்தவொரு தனிநபரும் நிறுவனத்திற்குத் தேவையான ஒவ்வொரு சிறிய காரியத்தையும் பற்றி அறிந்து கொள்ள இயலாது. குழு விவாதம் மூலம் அந்த அறிவு மட்டுமே சாத்தியமாகும் ஒரு குழுவினரின் வெற்றிக்காக குழுப்பணி மிக முக்கியமானது. சரியான குழு இயக்கங்கள் இல்லாமல், ஒரு அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் தங்கள் உகந்த திறனில் ’ செயல்பட முடியாது. உதாரணமாக, ஒரு முதலாளியை ஒரு வணிக கூட்டத்தில் ஆதிக்கம் செலுத்துபவர்களிடமிருந்து கருத்துக்களை எடுத்துக் கொள்ளாமல் இருந்தால் கூட்டத்தின் நோக்கம் ரத்துசெய்யப்பட்டு, பங்கேற்பாளர்கள் பணிநீக்கம் செய்யப்படுவார்கள்.

அனைத்து வெற்றிகரமான அமைப்புக்களும் நல்ல குழுவாக செயல்படுகின்றன. இதில் முக்கியமான குழு இயக்கவியலின் ஐந்து முக்கிய கூறுகள் உள்ளன:

(i) அணி இலக்குகளை அடைய ஒரு தனிப்பட்ட விருப்பம்

(II)ஒருவரிடமிருந்து கற்றுக்கொள்ள விரும்புதல்

iii) ’ தகவலை வெளிப்படையாக பகிர்ந்து கொள்வதற்கான விருப்பம்

(iv) வினாக்களைக் கேட்பது ஒரு மரியாதைக்குரிய விதத்தில் இருக்கிறது

(v). அணி இலக்குகளை அடைய ஒருவருக்கொருவர் உதவுவதற்கான விருப்பம்

குழுக்கள் திறம்பட செயல்பட சில குறிப்பிட்ட நெறிமுறைகள் இருக்க வேண்டும். சமூக சூழல்களில் முறையான நடத்தையை நிர்ணயிப்பதற்கான நெ-றிமுறைகள் மீது பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. ஒரு குழுவில் உள்ள தனிநபர்கள் மகிழ்ச்சியுடன்

குறிப்பு

நடந்து கொள்ள வேண்டும் என்றால் முடிவில்லாத வாதங்கள் இருக்கும், எந்த முடிவும் சாத்தியமில்லை .

மேலாளர்கள் எவ்வாறு ஒழுங்குமுறைகளை உருவாக்க வேண்டும் என்பதையும் அவற்றின் செயல்பாட்டிற்கான காரணங்களையும் புரிந்து கொள்வது அவசியம். எனவே குழு விதிமுறைகளை நடைமுறைப்படுத்த ஏன் இது மிகவும் முக்கியம்? ஒரு முக்கிய காரணம், குழுக்கள் உயிர்வாழ உதவுவதற்கும் அவை குழு உறுப்பினர்களின் நடத்தையை எளிமையாக்குவதற்கும் செயல்படுத்தப்படுகின்றன. விதிமுறைகளின்படி எல்லோரும் மரியாதைக்குரிய விதத்தில் நடந்துகொள்வார்கள், மற்றும் குழுக்களுக்கு இடையேயான சிக்கல்களைத் தவிர்க்கலாம்.

ஒரு குழு ஒத்திவைக்கப்படும் போது, நிறுவனம் பயனடைகிறது. குழுவின் ஒருங்கிணைப்பை பாதிக்கும் காரணிகளும் உள்ளன. உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் அதிக நேரம் கிடைக்கும்போது சிறிய குழுக்கள் மிகவும் ஒருங்கிணைந்து உள்ளன. ஒரு நிறுவனத்திற்கு குழு ஒருங்கிணைப்புக்கான நன்மைகள் குழு உறுப்பினர்களுடன் நேரத்தை செலவழித்து பணியாற்றும் பணியாளர்களால் பலவிதமான வருவாய் இழப்பு ஏற்படாத அளவுக்கு அதி கமான தொழிலாளர்கள் திருப்தி அதிகரிக்கும். இறுதியில், அதிக உற்பத்தித் பெறப்படுகின்றது.

வேலைக்கு அதிக திறமை வாய்ந்த முடிவு எடுக்கும் திறன் தேவைப்படுகையில் தனிநபர்களைக் காட்டிலும் குழுக்கள் குணாதிசயமாகச் செயல்படுகின்றன என்பதற்கு சான்றுகள் உள்ளன. குழுக்கள் அதிக நெகிழ்வுத்தன்மையைக் கொண்டுள்ளன. ஒரு குழுவில் உள்ள தனிநபர்கள், குழுவிற்கு வெளியேயுள்ள தனிநபர்களை விட சிக்கல்களை தீர்க்கும் முடிவை எடுப்பதில் அதிக பங்களிப்பைக் கொண்டுள்ளனர்.

அலகு 6

குறிப்பு

நிறுவன அதிகாரம்

6.0 அறிமுகம்

முந்தைய பிரிவில், மற்றும் அதன் தொடர்பு பற்றிய பல்வேறு அம்சங்களை பற்றி ஆய்வு செய்தோம். இந்த அலகு நிறுவன அதிகாரம் என்ற கருத்தாக்கத்தை அறிமுகம் செய்யும். அதிகாரம் என்பது அதிகாரத்தில் இருந்து வேறுபடுகிறது. அந்த அதிகாரத்தில் முடிவெடுக்கும் உரிமை உள்ளது. மேலும் அது நியாயமானது. இது நிர்வாக அமைப்பு அங்கீகாரம் பெற்றது மற்றும் சுதந்திரமாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டது. அதிகாரத்தை சட்டபூர்வமான முறையில் பயன்படுத்தி அதை ஏற்பது ‘‘உளவியல் ஒப்பந்தம்’’ என குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது.

உளவியல் ஒப்பந்தம் ஒரு அமைப்பு மற்றும் ஒரு தனிநபருக்கு இடையில் இருக்கும் பரஸ்பர எதிர்பார்ப்புகளின் தொகுப்பு ஆகும். இந்த எதிர்பார்ப்புகள் தனிப்பட்டவராலும், நபர் உரிமைகள் மற்றும் சலுகைகளின் முழு முறையிலும் பெறுவார் என்பதையும் உள்ளடக்கியது. அதற்கு பதிலாக, தனிநபர் வேலை மற்றும் சில பொறுப்புகளை பங்கிட்டுக் கொள்ளும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. சட்டபூர்வமான அதிகாரம் நபருக்கு சட்டபூர்வமான அதிகாரத்தை அளிக்கிறது மற்றும் உளவியல் ஒப்பந்தத்தின் எல்லைகளுக்குள் வெளியிடப்படும் கட்டளைகள் நீண்ட காலத்திற்குள் நபர் இணங்கி இருப்பார். இந்த

குறிப்பு

கட்டளைகள் இரண்டு காரணிகளின் அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்துவதில்லை. முதலில் அந்த கட்டளையை செய்யும் நபருக்கு முழுமையாக அங்கீகாரம் அளிக்கப்படுகிறது. இரண்டாவதாக ‘‘உளவியல் ஒப்பந்தம்’’ என்பது பரஸ்பர ஒப்புதலை அடிப்படையாகக் கொண்டது. இந்த ஒப்பந்தத்தின் அதிகாரம் எல்லைகளுக்கு வெளியே பயன்படுத்தப்படுகிறது. உளவியல் ஒப்பந்தத்தின் எல்லைகளுக்கு வெளியே அதிகாரத்தை பயன்படுத்துவதன் மூலம் மக்கள் வெறுப்படைகின்றனர். இதை ‘‘அதிகாரத்தை தவறாக பயன்படுத்துவது’’ என்றும் சொல்லலாம். கன்டெர் கருத்துப்படி, ‘‘அதி காரம் அமெரிக்காவின் கடைசி அழுக்கான சொல்லாகும்.’’

6.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- அதிகாரத்தின் இயல்பு மற்றும் தன்மை ஆகியவற்றைக் குறிப்பிட முடியும்
- அதிகாரத்தின் ஆதாரங்களை விவாதிக்க முடியும்
- அதிகாரத்தின் வகைகளை பட்டியலிட முடியும்
- அதிகாரம் அல்லது அதிகாரத்தின் உத்திகளை திறம்பட பயன்படுத்துவது பற்றி ஆராய முடியும்

6.2 நிறுவன அதிகாரம்: ஒரு கண்ணோட்டம்

நிறுவன அதிகாரத்தின் பல்வேறு கூறுகளை ஆராய்வோம்.

6.2.1 வரையறை மற்றும் நிறுவன அதிகாரத்தின் தன்மை

அதிகாரம் மற்றவர்களின் நடத்தை மீது ஒருவரின் விருப்பத்தை சுமத்தும் சாத்தியம் என வரையறுக்கப்படுகிறது. அதிகாரத்தின் சாரம் மற்றவர்களின் நடத்தை மீது கட்டுப்பாட்டைக் கொண்டுள்ளது. அதிகாரம் ஒரு நபரின் மீது மற்றவர்களிடம் இருக்கும் செல்வாக்கின் பிரதிபலிப்பாகும். உங்கள் கருத்துக்களை ஒப்புக்கொள்வதற்கு அல்லது மற்றவரின் கருத்தை மாற்றுவதற்கு மற்றொரு நபரை நீங்கள் சமாதானப்படுத்திக் கொள்ள முடிந்தால் நீங்கள் மற்றவரின் மீது செல்வாக்கு செலுத்தியிருக்கலாம் இதனால் அதிகாரம் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

அனைத்து மேலாளர்களும் இரு பரிமாண அதிகார மூலக்கூறுகளை கொண்டுள்ளனர். ஒன்று நிறுவனத்தின் படிநிலை அமைப்பில் மேலாளரின் நிலை காரணமாக உருவாக்கப்பட்ட அதிகாரம். இரண்டாவது தனிப்பட்ட அதிகாரம். ஒரு வெற்றிகரமான மேலாளர் உயர் நிலை மற்றும் தனிப்பட்ட அதிகார தளத்தை கட்டியுள்ளார்.

வெட்டன் மற்றும் கேமரூன் முன்மொழியப்பட்ட சில காரணிகளால் நிலை அதிகாரத்தை கட்டியெழுப்ப முடியும். இந்த காரணிகள்:

மையம்: மையம் என்பது நிறுவனத்தின் பணி ஓட்டத்திற்கு மிகவும் மையமாக இருக்கும் செயல்களை குறிக்கிறது. மேலாளர் மூலம் தகவல் வடிகட்டிகள் பல பணியிடங்களைச் சேர்ப்பதில் சிலர் சொல்கிறார்களானால், மேலாளர் சில பதவிக்குரிய அதிகாரத்தை பெற்றுள்ளார். உதாரணமாக, கணக்கியல் துறை அல்லது நிதித் துறையின் மேலாளர், அங்கீகார செலவுகள் மற்றும் நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்துத் துறைகளிலும் பணம் செலுத்துதல் மற்றும் பிற துறைகளின் நடத்தையை பாதிக்கும் கூடுதல் அதி கார தளத்தை மேலாளர் அளித்து வருகிறார்.

பற்றாக்குறை: வளங்கள் கடுமையானதாக இருந்தாலும், நிறுவன நடவடிக்கைகளுக்கு முக்கியமானதாக இருக்கும்போது, இந்த வளங்களை வாங்குவதற்கான போராட்டம் உள்ளது. பின்னர் போராட்டத்தின் வெற்றி அதிகாரத்தை பெறுகிறது. மூலதனம், இடம் அல்லது ஆதரவு ஊழியர்களுக்கு வரம்பற்ற ஆதாரங்கள் கிடைக்கப்பெறும்போது, அத்தகைய அதிகாரத்திற்கான அதிகாரத்தை அதிகரிப்பதற்கு செலவிடுவதற்கான எந்தவொரு காரணமும் அமைப்புமுறையின் சுறுசுறுப்பான செயல்பாட்டில் எந்தவொரு செல்வாக்கையும் கொண்டிருக்காது. இந்த ஆதாரங்களில் குறைப்புக்கள் ஏற்படும் போதுதான் அதிகாரத்தில் உள்ள வேறுபாடுகள் வெளிப்படையாக மாறும். பெரிய பல்கலைக் கழகத்தில் நடத்தப்பட்ட ஒரு ஆய்வின் படி, சலானிக் மற்றும் பிபர் ஆகியோர் கல்வித் துறையின் அதிகாரம் ஆராய்ச்சி மானியங்கள் மற்றும் பிற வெளிப்புற ஆதாரங்களில் இருந்து நிதி பெறும் திறனுடன் தொடர்புடையதாக இருப்பதைக் கண்டறிந்ததுடன், துறையால் பயிற்றுவிக்கப்பட்ட இளநிலைப் பட்ட மாணவர்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருப்பதையும் கண்டறிந்தனர்.

6.2.2 அதிகாரத்தின் ஆதாரங்கள் மற்றும் சிறப்பியல்புகள்

அதிகாரங்கள் மற்றவர்களை பாதிக்கக்கூடிய திறனை கொண்டுள்ளது. எனினும். அதிகாரம் எங்கே இருந்து வருகிறது? அதிகாரத்தின் ஆதாரங்கள் முதன்மையாக இரண்டாக வகைப்படுத்தப்படுகின்றன: தலைவர் மற்றும் தலைவரின் ஆளுமை பண்புகளின் முறையான நிலையாகும்.

குறிப்பு

முறையான நிலை

பொதுவாக, நிலைப்பாட்டைக் கொண்டிருக்கும் அதிகாரத்தைப் பொறுத்தவரை, அந்த நிலையை நிலைநிறுத்த நபரை விட அதிக திறன் வாய்ந்ததாக இருக்கிறது. உதாரணமாக, அமெரிக்காவின் ஜனாதிபதியின் நிலை என்னவென்றால், யார் அதை ஆக்கிரமித்தாலும் பெரும் வல்லமை உடை யதாகவும், வேறுபட்ட விமான, பெருநிறுவனத்தின் ஜனாதிபதி, காவல்துறை தலைவர்கள் மற்றும் பிற அரசாங்க அதிகாரிகளின் நிலைப்பாடுகளுக்கு இதுவே உண்மையாகும். அதிகாரத்தின் பண்புகள்:

- திறன்கள் நேர்மறை அல்லது எதிர்மறையாக இருக்கலாம்.
- நிறுவனத்தில் தனிநபரின் பங்களிப்புடன் அதிகாரத்துடன் தொடர்பு இல்லை .
- திறன்கள் நிலையானதாக இல்லை மற்றும் செயல்திறன் படி மாறலாம்.

தலைவர்களின் ஆளுமை பண்புகள்

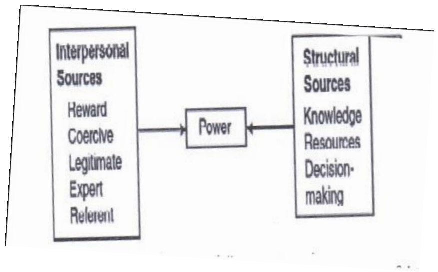
ஒவ்வொரு நபரும் ஒரு தலைமைத்துவப் பாத்திரத்தில் உள்ளதா இல்லையா என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட ஆளுமைத் தன்மை உடையதாகும். சில சமயங்களில் மற்றவர்களுடைய செல்வாக்கைப் பயன்படுத்தி மக்கள் தங்கள் ஆளுமையைப் பயன்படுத்துகிறார்கள். நேர்மறையான அணுகுமுறை கொண்ட தலைவர்கள் ஒரு இனிமையான குரல், ஒரு தீர்க்கமான முறை, மற்றும் ஒரு வலுவான அடையாளம் பொதுவாக மிகவும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். கவர்ச்சி பெரும்பாலும் ஆளுமை சக்தியுடன் தொடர்புடையது. வெப்ஸ்டர்ஸ் புதிய உலக அகராதி பிரபலமான கற்பனையை கைப்பற்றும் "ஒரு சிறப்புத் தரமாக கவர்னரை வரையறுக்கிறது. கவர்ச்சிகரமான மக்கள் பெரும்பாலும் ஒரு நட்சத்திர தரத்தைக் கொண்டிருக்கின்றனர்." பெரும்பாலும் மக்கள் அவர்களைப் பின்தொடர விரும்புகிறார்கள்.

6.2.3 திறன்களின் வகைகள்

ஒரு நிறுவன அமைப்பில் உள்ள ஒரு நபர் இரண்டு ஆதாரங்களில் இருந்து திறன்களை பெற முடியும். இவற்றில் தனிப்பட்ட நபர்கள் மற்றும் அமைப்பு சார்ந்த அடிப்படையான கட்டமைப்பு ஆதாரங்கள் படம்

குறிப்பு

6.1 பின்வருமாறு இந்த விவரங்கள் மேலும் விவரிக்கப்பட்டுள்ளன:



படம். 6.1 அதிகாரத்தின் ஆதாரங்கள்

ஆதாரம்: டான் ஹெல்ரீகலை அடிப்படையாகக் கொண்டது, ஜான் டபிள்யூ ஸ்லொகம் மற்றும் ரிச்சர்ட் டபிள்யூ. உட்மன், ''நிறுவன நடத்தை'' மேற்குப் பதிப்ப கம், 1986, 462.

தனிப்பட்ட ஆதாரங்களில் உள்ள திறன் மேலாளருக்கும் கீழ்பாளர்களுக்கும் இடையில் இந்த திறன்கள் தனிப்பட்ட உறவுகளில் கவனம் செலுத்துகின்றன. பிரென்ச் மற்றும் ராவன் ஆகியோர், தனிப்பட்ட உறவுகளின் அடிப்படையிலான ஐந்து பொதுத் தளங்களை அடையாளம் கண்டுள்ளனர். இவை:

நியாயமான திறன்: சில நடவடிக்கைகளை எடுப்பதற்கு தலைமைக்கு வழங்கப்படும் அதிகாரமே இதுதான். உதாரணத்திற்கு, அமைப்பில் ஒரு மேலாளர்கள் நிலைப்பாடு அவரின் கீழ்நிலை பொறுப்புகளில் அவரது துணைப் பொறுப்பாளர்களுக்கு அதிகாரத்தை அளிக்கிறது. கீழ்க்காணும் தலைவர்கள் ஒரு மேலாளர்கள் வழிகாட்டுதல்களுக்கு பதிலளிப்பார்கள், ஏனென்றால் மேலாளர்கள் சட்டபூர்வமான உரிமைகளை ஒப்புக்கொள்கிறார்கள் மற்றும் ஏற்றுக்கொள்வார்கள். சட்டபூர்வமான அதிகாரம் சாதாரண அதிகாரத்தை ஒத்திருக்கிறது. எனவே, இது உருவாக்கப்படலாம் அல்லது முறையான அமைப்புகளால் மாற்றப்படலாம்.

அமைப்பின் கட்டமைப்பு முறையான அதிகாரத்தின் வலிமை நிலையை இருப்பிடமாகக் குறிப்பிடுகிறது. உயர்தர நிலைகள் ஒரு இலக்கிய நயம் வாய்ந்த படிநிலை முறை நிறுவன கட்டமைப்பில் குறைந்த நிலைக ளைக் காட்டிலும் அதிக சக்தியைக் கொண்டிருக்கின்றன. மிகவும் இயந்திர நிறுவனங்களுக்கு ஒவ்வொரு நிலைக்கும் முறையான அதிகாரம் நெருக்கமாக குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது. இன்னும் ஜனநாயக வகையிலான சூழ்நிலைகளில் மேலதிகாரிகள் மற்றும் கீழ்மக்களுக்கு சமமான நிலைப்பாடு இருக்கும்.

இதேபோல், மக்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட ஒரு குறிப்பிட்ட தலைவருக்கு சமுதாயத்தால் வழங்கப்படும் சில சட்டபூர்வமான

அதிகாரங்களை வழங்க முடியும். உதாரணத்திற்கு, ஒரு நாட்டின் ஜனாதிபதியாக அல்லது நகரத்தின் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தலைவர்கள் சில அதிகாரங்களை கொண்டிருக்கிறார்கள். இந்த திறன்களை கலாச்சார ரீதியாக குறிப்பிடப்படலாம். பல கலாச்சாரங்களில் குழந்தைகள் தங்கள் பெற்றோருக்குக் கீழ்ப்படிகிறார்கள். வேறு சில கலாச்சாரங்களில் சில சாதிகளின் மக்கள் மிகவும் மதிக்கப்படுகிறார்கள். ஆப்பிரிக்கா மற்றும் மத்திய கிழக்கு நாடுகளில், பழங்குடித் தலைவர்கள் பாரம்பரியமாக தங்கள் மக்களிடையே அதிகாரத்தை அனுபவித்தனர். இந்தியாவில் வயதான காலத்தில் மரியாதைக்குரிய அதிகாரத்தை கொண்டுவருகிறது.

வெகுமதி திறன்:அதிகாரத்தின் இரண்டாவது அடிப்படை, ஒரு நபருக்கு மற்றொரு மதிப்பு மூலம் வழங்கப்படும் வெகுமதிகளை கட்டுப்பாட்டிற்குள் கொண்டிருக்கும் அளவிற்கு, அத்தகைய வெகுமதிகளை உணர்ந்து கொள்ளும் அதிக மதிப்பு அதிக திறன்களை கொண்டுள்ளது. உறுதியான மதிப்புகள் கொண்ட இயல்பு இந்த வெகுமதிகளில் உள்ளவையாக இருக்கலாம். உதாரணத்திற்கு, ஒரு மேலாளருக்கு ஊதியம் முழு கட்டுப்பாட்டையும் வைத்திருந்தால், அவரின் கீழ்நிலை ஊழியர்கள் மற்றும் அவர்களின் பணியிடங்கள் மற்றும் அவர்களது பதவி உயர்வு ஆகியவற்றின் பின்னர், மேலாளர் உயர்ந்த நன்மதிப்பைக் கொண்டிருப்பதாக கருதலாம். இதேபோல், ஒரு கல்லூரியில் அல்லது பல்கலைக்கழகத்தில் ஒரு பிரிவின் தலைவர் மறுபதிப்பு, பதவி மற்றும் பதவி உயர்வு ஆகியவற்றில் கணிசமான அதிகாரத்தை பெற்றுள்ளார்.

வெகுமதி அதிகாரம் வெகுமதிகளை வென்றெடுக்க முடியும். இது புகழ் மற்றும் அங்கீகாரம் போன்ற அகநிலை மற்றும் உள்ளார்ந்த வெகுமதிகளை உள்ளடக்கியது. அடிபணிந்தவர் தனது பங்களிப்புகளை ஏற்றுக்கொள்வதற்கும், அங்கீகரிப்பதற்கும் ஆர்வம் காட்டுகிறார். மேலாளர் அத்தகைய வெகுமதி களை வழங்க முடியும், இது ஒரு கூடுதலான வெகுமதியளிக்கும் சக்தியாக உதவுகிறது.

உழைப்பு திறன்: வெகுமதி அதிகாரத்தின் மறுபுறத்தில், வலிமையைக் கட்டுப்படுத்தும் திறனைக் கொண்டிருப்பது வலிமையான திறனாகும். இது ஒரு மேலாளர் விரும்பும் வெகுமதிகளை மறுக்கலாம் அல்லது பிறரைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கு தண்டனையை வழங்கலாம். ஆனால் இன்னும் கூடுதலான தடைகள் ஒரு மேலாளருக்கு மற்றவர்களைப் பொறுத்தவரை வலுவானது அவரது வலிமை சக்தி சில மேலாளர்கள் மற்றவர்களின் முயற்சிகளை தங்கள் சக ஊழியர்களுக்கு முன்பே குறைத்து மதிப்பிடுகிறார்கள். அந்த அளவுக்கு அவர்கள் கட்டாய திறன் உண்டு. ஊழியர்களின் கோபமும் விரோதமும் வடிவத்தில் உள்ள செலவினாலேயே திருப்தியற்ற செயல்திறன் மிக்க செயல்திறன் மிக்க தாழ்வு அல்லது தீக்குழுக்களுக்கு ஆளாகியிருக்கும் நிறுவன பவர் கட்டாய அதிகாரத்தை பயன்படுத்துகிறது.

நிபுணர் சக்தி: இது நிறுவன அதிகாரத்தை விட அதிகமான ஒரு தனிப்பட்ட அதிகாரத்தை கொண்டது. மற்றும் இது மற்றவரின் தேவை சுயாதீனத்தை பெறாத அறிவு மற்றும் நிபுணத்துவம் ஆகியவற்றின் மூலம் மற்றொரு நபரின் நடத்தையை கட்டுப்படுத்துவதற்கான திறமையாகும். உதாரணத்திற்கு, ஒரு சார்நிலையாளர் உயர்ந்தவருக்கு கீழ்ப்படிவார். ஏனென்றால், அவர் என்ன செய்ய வேண்டும், என்பது அவருக்குத் தெரி யும் ”என்று சார்நிலையாளர் நம்புகிறார். இதேபோல், ஒரு கணினித் தகவல் அமைப்பு முறையை வடிவமைக்கும் கணினி வல்லுனர்கள் கணினி வடிவமைப்பு மற்றும் செயல்பாடுகளை ஆணையிடுவார்கள், அவற்றின் நிபுணத்துவம் சக்தி ஏற்றுக்கொள்ளப்படும்.

இதேபோல், நாம் பொதுவாக மருத்துவர் அல்லது கணக்குதாரர்களின் ஆலோசனையையும் வழிமுறைகளையும் பின்பற்றுகிறோம். ஏனென்றால் அந்த குறிப்பிட்ட பகுதிகளில் அவர்களுக்கு உள்ள திறன்களையும் அறிவையும் நாங்கள் நம்புகிறோம். எனவே, சார்நிலையாளர்கள் தங்கள் தலைவர்களை திறமையானவர்களாகக் கருதினால், அவர்கள் தங்கள் தலைவர்களைப் பின்பற்றுவார்கள்.

குறிப்பிடுகிற சக்தி: இது கவர்ந்திழுக்கும் சக்தியாகவும் அறியப்படுகிறது, ஒரு நபரால் மற்றொரு நபரால் ஈர்க்கப்பட்டதன் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. இந்த அதிகாரத்தை நிலைநாட்டவோ அல்லது கையகப்படுத்தவோ இல்லை என்ற நிலைப்பாட்டிற்கு பதிலாக தனிப்பட்ட தன்மை அல்ல, ஆனால் தனிப்பட்ட கரிசனமாக இருப்பதால், சார்நிலையாளர்கள் தங்களை ‘‘தலைவர்கள்’’ உடன் இணைத்துக் கொள்ள விரும்புகிறார்கள். வலுவான சங்கதின் சக்தி வலுவானதக இருக்கும். இந்தச் சங்கம் சார்நிலையாளர் தனது மேன்மையைக் கடைப்பிடிக்கும் என்று அர்த்தப்படுத்துகிறது. ஏனெனில் அவர் உயர்ந்தவராகவும், அடிபணிந்தவராகவும் இருப்பதைப் போலவே நடந்து கொள்ள வேண்டும். இந்த குறிப்பான பிரபலமடைந்து வரும் பிரபலங்கள் மற்றும் ரசிகர்களுக்கு பரவலாகும்.

கட்டமைப்பு மற்றும் அடித்தள வளங்களின் சூழ்நிலை:நாங்கள் விவாதித்த அதிகாரத்தின் ஐந்து தளங்களில், மேலாளர்கள் தங்கள் கீழ்நிலைக்கு மேல் உள்ளவர்களுடனான தனிப்பட்ட அதிகாரத்துடன் தொடர்புடையவை. கூடுதலாக, மற்றொரு பரிமாண சக்தி உள்ளது. இந்த பரிமாணத்தில் நிறுவனத்திற்குள்ளே கட்டமைப்பு மற்றும் சூழ்நிலை மூலங்கள் உள்ளடங்கும் அறிவு, வலிமை அறிவு போன்ற முடிவெடுக்கும் திறன் மற்றவர்களுடன் அதிகாரத்துடன் தொடர்பு ஆகியவை அடங்கும்.

அறிவு வளங்கள்: அனைத்து நிறுவனங்களும் செயல்பட தகவலை பயன்படுத்துகின்றன. எனவே நிறுவன இலக்குகள் மற்றும் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு அறிவைக் கொண்ட தனிநபர்கள் அல்லது குழுக்கள் அதிகாரத்திற்கு உள்ளாகின்றன. சரியான பயனுள்ள

நிறுவன நடவடிக்கைகளுக்கு தகவல் மிகவும் முக்கியம். அதன்படி, தகவலைக் கட்டுப்படுத்த ஒரு நிலையில் தற்போதைய நடவடிக்கைகள் அல்லது எதிர்கால நிகழ்வுகள் மற்றும் திட்டங்களைப் பற்றிய தகவலின் ஓட்டம் ஆகியவை செல்வாக்கில் பெரும் வல்லமையைக் கொண்டுள்ளன.

அதிகார வளங்கள்: ஆதாரங்கள் நிறுவனங்களின் முதுகெலும்பு. தேவையான அனைத்து ஆதாரங்களையும் போதுமானதாக கிடைக்காத நிை லயில் அவை வெறுமனே உயிர்வாழ முடியாது. இந்த ஆதாரங்களில் மூலதனம், பணியாளர்கள், உபகரணங்கள், மூலப்பொருட்கள், வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் பலர் உள்ளனர். முக்கியமானதாக இருக்கும் வளங்களை வழங்ககுவதால் இந்த ஒரு நிறுவனமும் வலிமை பெறுகிறது. இதனால் ஏகபோகமயமான பற்றாக்குறையான மூலப்பொருட்களின் வழங்குபவர் தங்களுடைய சொந்த விலையை நிர்ணயிப்பார்கள். தங்கம் வைத்திருப்பவர் பழைய ஆதாரங்களை வளர்த்துக்கொள்வதால் வளங்கள் சக்திவாய்ந்தவை என்ற எண்ணத்தை அளவிடுகின்றன.

முடிவெடுக்கும் அதிகாரம்: முடிவுகளை எடுக்க அதிகாரம் அல்லது முடிவெடுப்பவர்களை பாதிக்கும் திறன் ஆகிய இரண்டும் அதிகார சக்திகள் ஆகும். முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் இறுதி முடிவு தயாரிப்பாளர்களுக்கு அவசியமாக இருக்காது. இருப்பினும் முடிவெடுப்போர் உண்மையான சக்தியைச் செயல்படுத்துவதாக இருக்க வேண்டும். உதாரணமாக, ஒரு நண்பன் ஒரு குறிப்பிட்ட ஊர்தி வாங்கும்போது அந்த ஆலோசனையை நீங்களும் வாங்கியிருந்தாலும் கூட நீங்களும் ஊர்தியை வாங்கும் வலிமையை பெறுகிறீர்கள். இதேபோல், ஒரு சிக்கலைப் படிப்பதற்கும், பரிந்துரைகளை வழங்குவதற்கும் ஒரு பணி இறுதி முடிவை எடுக்க அதிகாரத்தை கொண்டிருக்கவில்லை, ஆனால் தீர்ப்பாயத்தின் பரிந்துரையாளர்களால் முடிவெடுக்க முடிகிறது. எனவே, பணிக்குழு முடிவெடுக்கும் அதிகாரத்தை ஒரு நுட்பமான வழியில் வைத்திருக்கிறது.

6.3 நிறுவன அதிகார நிலையம்

மின்ஸ்பெர்க் (1983) கோட்பாடு நிறுவன அதிகாரத்தை கட்டியமைக்கின்றது. ”நிறுவன நடத்தை என்பது ஒரு வலிமையான விளையாட்டாகும், அதில் பல வீரர்கள் செல்வாக்கு செலுத்துபவர்கள் அவர்கள் நிறுவனத்தின் முடிவுகளையும் நடவடிக்கைகளையும் கட்டுப்படுத்த முற்படுகின்றனர்”. அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்துவதற்கான மூன்று அடிப்படை நிபந்தனைகள்

- அதிகாரத்தின் சில மூலங்கள் அல்லது அடிப்படைகள்
- ஒரு ஆற்றல் செலவினம்

குறிப்பு

❖ தேவைப்படும் போது அரசியல் ரீதியாக திறமை வாய்ந்த வழி.

மின்ஸ்பெர்க்கின் கருத்து படி ஐந்து சாத்தியமான தளங்கள் உள்ளன: முதலாவது, ஒரு வளத்தின் கட்டுப்பாடு இரண்டாவது, ஒரு தொழில்நுட்ப திறன் கட்டுப்பாடு மற்றும் மூன்றாவது, உடல் சார்ந்த அறிவு கட்டுப்பாடு. இந்த தளங்கள் அனைத்தும் நிறுவனத்திற்கு முக்கியமானவை. அதிகாரத்தின் நான்காவது அடித்தளம் தேர்வுகள் விதிக்க பிரத்தியேக உரிமைகள் அல்லது சலுகைகளில் கொடுக்கப்பட்ட சட்ட உரிமைகள் இருக்க வேண்டும். அதிகாரத்தின் ஐந்தாவது அடித்தளம் முதல் நான்கு தளங்களை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஆற்றல் கொண்டவர்களை அணுகும். அதிகாரத்தின் அடிப்படையிலும் கூடுதலாக, செல்வாக்கு செலுத்துபவர் விருப்பத்தையும் பயன்படுத்துவதற்காகவும் திறமையை மின்ஸ்பெர்க் கொண்டிருக்க வேண்டும். இயக்குநர்கள் குழு, மேலாளர்கள், உயர்மட்ட நிர்வாகிகள், ஊழியர்கள் தொழிற்சங்கங்கள், சார்நிலையாளர்கள் மற்றும் கட்டுப்பாட்டாளர்கள் போன்ற ஒரு நிறுவனத்தை சுற்றி பல சாத்தியமான செல்வாக்கு செலுத்துபவர்கள் உள்ளனர்.

சுருக்கமாக, நிறுவனங்களின் அதிகார மூலங்களின் இந்த நான்கு கருத்துக்கள் உள்ளன. விரும்பிய வளங்களின் உடைமை அல்லது இடையீட்டு வினையில் வலிமைகள் உருவாகிறது. ஆதாரங்கள் வெகுமதி மற்றும் தண்டிப்பதற்கான திறன் ஆகியவற்றிலிருந்து மாறுபடும் விமர்சன திறன்கள், அறிவு அல்லது தகவல் தொடர்பான கட்டுப்பாடு, சிக்கலை தீர்க்க முடியும்.

தலைமை அதிகாரத்தின் மூன்று அடிப்படை ஆதாரங்கள் பங்கு சக்தி (சக்தி அந்த நிலைக்கு செல்கிறது) ஆளுமை சக்தி (தனி நபரின் சக்தியினால் உருவாக்கப்படும் சக்தி), மற்றும் அறிவாற்றல் சக்தி (சிறப்பு திறமைகள் அல்லது அறிவிலிருந்து பெறப்பட்ட சக்தி).

1. பணி அதிகாரங்களை பயன்படுத்துதல் பெரும்பாலான சந்தர்ப்பங்களில், தலைமைத்துவ நிலைக்கு இணைக்கப்பட்டிருக்கும் அதிகாரமானது, அதை உணர்ந்துகொள்ளும் நபரை விட சக்தி வாய்ந்ததாக இருக்கிறது. உதாரணமாக ஒரு நாட்டின் நிர்வாகத் தலைமையின் நிலை, யார் ஆக்கிரமிப்பு செய்தாலும் பெரும் திறமை உடையவராக கருதப்படுவர். குறைந்த அளவுக்கு பெருநிறுவனத் தலைவர்கள், காவல் தலைவர்கள் மற்றும் பிற அரசாங்க அதிகாரிகளுக்கு இது உண்மையாக இருக்கிறது.

வினா இல்லாமல் பங்கு சக்தி பொதுவாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது. ஆனாலும் மக்கள் அதிகாரத்தை முறைகேடு செய்யும் தலைவர்களிடம் நன்றாக நடந்துகொள்வதில்லை. அவரது ஊழியர்கள் மேல் நம்பிக்கை வைத்திருக்கும் முதலாளி சீடர்கள் இல்லாமல் அவர்களை கண்டுபிடிப்பார். ஒரு தலைவர் பங்கு சக்தியை மனதார பயன்படுத்தி

வசதியாக வாழ வேண்டும். இது அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும், ஆனால் மிகைப்படுத்தப்படவோ அல்லது குறைக்கப்படவோ கூடாது. இந்த நிலையில் சோனம் தனது பங்கு சக்தியை திறம்பட புரிந்து கொள்ள முடிகிறது, விஷால் அதை செய்ய முடியாத நிலையில் அதை நிர்வகிக்க முடிகிறது.

2. **ஆளுமை சக்தியைப் பயன்படுத்துதல்** ஆற்றல் சக்தியில் பலவீனமான தலைமைத்துவ நிலைகளில் ஆளுமைத் திறன் முக்கியமானது. சக்திவாய்ந்த தலைமை ஆதாரங்களைப் பயன்படுத்தி திறம்பட பயன்படுத்தப்படுவது சாத்தியமானதாகும். சோனம் சக்திவாய்ந்த ஆளுமை கொண்டதாக தெரிகிறது ஆனால் விஷால் தனது அதிகாரத்தை திறம்பட பயன்படுத்துவதில்லை

3. **அறிவாற்றலை பயன்படுத்துதல்** ஒரு தலைவர் சிறப்பு திறமை மற்றும் அறிவைக் கொண்டிருக்கும் போது, அவர் அதிகாரத்தின் கூடுதல் ஆதாரத்தை ஆக்கிரமித்துள்ள தலைமைத்துவ பாத்திரத்தை ஆதரிக்கிறார். இது அறிவு சக்தியாகும். பதில்களைத் தெரிந்துகொள்ளும் நபர்களால் வழிநடத்தப்படுகிறவர்களாவர். அவர்கள் நிபுணத்துவத்துடன் இருப்பவர்களைப் பார்த்து, வேறுவிதமாகக் அதிகாரம் அளிப்பார்கள். அறிவு உண்மையான அல்லது கற்பனை சக்தியாகும்.

சோனியாவின் உதாரணத்தை எடுத்துக் கொள்வது அவளுக்கு கீழ் உள்ள பெரும்பாலான கேள்விகள் விஷாலிடம் இல்லையென்றாலும், அவரின் பதில்களைக் கேட்கலாம்.

அதிகாரத்தின் அடிப்படை மற்றவர்களின் மதிப்பை பாதிக்கலாம். உதாரணமாக, கீழ்க்காணும் தொகையைச் செலுத்தும் மேலாளர்கள் கணிசமான குறிப்பிடத்தக்க சக்தியை கொண்டிருக்கலாம். மறுபுறத்தில் கட்டாய முறைகள் பயன்படுத்தும் மேலாளர்கள்குறைவாக இருக்கலாம் மற்றும் குறைவாக குறிப்பிடும் சக்தியை கொண்டிருக்கலாம். சில நேரங்களில், செல்வாக்கு செலுத்துவதற்கான முயற்சி, ஒரு அதிகாரத் தளத்தின் இயக்கத்தை அதிகரிக்கலாம், ஆனால் குறையும் அல்லது குறைக்கக்கூடும். உதாரணமாக, பொதுமக்களின் இணக்கத்திற்கான உத்தரவாதத்திற்கு வழிவகுக்கலாம், தனியார் அல்லாத இணக்கத்திற்கு இட்டுச் செல்லலாம் ஆனால் முகவர்களை பின்தொடரக்கூடாது

6.4 அதிகாரம் அல்லது அதிகார உத்திகளை திறம்பட பயன்படுத்துதல்

நிகழ்வுகளை பாதிக்கும் பொருட்டு குழுக்கள் மற்றும் குழுக்களுக்கிடையில் உள்ளவர்களிடமிருந்து தனிநபர்களால் அதிகார உத்திகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. செல்வாக்கு ஒரு நேர்மறையான

அல்லது எதிர்மறையான வழியில் பயன்படுத்தப்படலாம். சாதகமாக பயன்படுத்தும் போது நன்மைகளை எதிர்பார்க்கலாம். நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படும் தந்திர உத்திகள் உள்ளன. இவற்றில் சில விவாதிக்கப்படுகின்றன:

குறிப்பு

6.4.1 தனிப்பட்ட மற்றும் உள்சார்ந்த உத்திகள்

நிர்வாக மேலாளர்கள் எவ்வாறு மற்றவர்களை (மேலதிகாரிகள், துணைவர்கள் மற்றும் சக பணியாளர்கள் உட்பட) கட்டுப்படுத்துகிறார்கள் என்பதையும் கிப்னிஸ் மற்றும் அவரது சகாக்களும் (1984) ஏழு தந்திரோபாயங்கள் அடையாளம் காணப்படுவதை ஆய்வுகளில் முடிவு செய்துள்ளன.

1. **உறுதிப்பாடு:** கோரிக்கையை கடைப்பிடிப்பதற்கான காலக்கெடுவை ஏற்படுத்தி, கோரிக்கையை கடைப்பிடிக்க வேண்டியதன் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்தி தங்கள் கடமைகளை மற்றவர்களுக்கு நினைவூட்டுவதற்கும் உத்தரவிட்டனர்.

2. **நேசம் அல்லது ஊடுருவல்**: இந்த நபரை உருவாக்க வேண்டுகோளை ஏற்றுக்கொள்வதற்கு சாதகமாகவே தீர்த்துக் கொள்ளப்பட்டது. நபர் ஏற்கத்தக்க மனநிலையில் இருக்கும் வரை காத்திருக்கும் போது தாழ்மையான மற்றும் நட்பு வழியில் செயல்படும் கோரிக்கைக்கு இணங்குவதன் முக்கியத்துவத்தை மிகைப்படுத்தி கோருவதற்கு முன்னால் நபர் மீது பாராட்டுக்களைத் தருவதன் மூலம் அது மேலோங்கும்.

3. **பகுத்தறிவுடைமை:** இது ஒரு தர்க்கரீதியான வழியிலேயே உண்மைகளையும் தகவலையும் பயன்படுத்துவதன் மூலம் நடவடிக்கை நன்கு தயாரிக்கப்பட்டதாகக் காணப்படுகிறது. கோரிக்கையின் நியாயத்திறன் அறிக்கை வழங்கப்படுகிறது. கோரிக்கையின் தோற்றக்காரர் தகுதி வாய்ந்த நபராக சித்தரிக்கப்படுகிறார்.

4. **தடைகள்:** இது ஒழுங்குமுறை சக்தியைப் பயன்படுத்துவதால், நிறுவன ரீதியிலான பரிசுகள் மற்றும் தண்டனைகள் செயல்படுத்தப்படுகின்றன. உதாரணமாக, ஊதிய உயர்வு அல்லது ஊக்கத்தொகை அல்லது ஒரு நபர் திருப்தியற்ற செயல்திறன் மதிப்பீட்டை வழங்குவதற்கான

அச்சுறுத்தல் ஆகியவற்றின் வாக்குறுதியாகும்.

5. **உயர் அதிகாரம்:** இது மக்களிடமிருந்து ஆதரவைப் பெறும் முயற்சிகளாகும் மேலும் பதவிகளில் மேலதிகாரிகள் மற்றும் மற்றவர்களுடைய முறைசாரா ஆதரவைப் பெறுவதன் மூலம், அமைப்பு ரீதியிலான தலைமைக்குழுவை முன்வைக்க முடியும்.

6. பேரம் பேசுதல்: இது பேச்சுவார்த்தைகளின் வழிமுறை மூலம் உதவி கள் மற்றும் நன்மைகளை பரிமாறிக்கொள்ளலாம். மேலும் ஆதரவைப் பெறும் நபர் கடந்த காலத்தில் அவருக்கு வழங்கிய பல நன்மைகளை நினைவுபடுத்துவர்.

7. கூட்டணி: இது துணை நிறுவனங்களுடனும் கூட்டு ஊழியர்களுடனும் கூட்டுக்களை கட்டமைப்பதன் மூலம் நிறுவனத்தில் உள்ள மற்றவர்களிடமிருந்து உதவி பெற முடியும். ஊழியர்கள் தொழிற்சங்கங்களில் சேரும் போது வலிமையாக உள்ளது. ஒருங்கிணைப்பு நிறுவன சக்தி என்பது நிறுவனங்களின் அலகுகளுக்கு இடையில் உள்ள இடைவெளியின்மை மற்றும் முடிவுகளை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு பரந்த அடிப்படையிலான ஆதரவு

ஆகியவற்றை உருவாக்கும் வாய்ப்பு அதிகம்.

கிப்னிஸ் மற்றும் அவருடைய சக ஊழியர்கள் (1984) இந்த உத்திகள் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவை என்பதைக் கண்டறிந்தனர். உதாரணமாக, மிகவும் பிரபலமான உத்திகள், செல்வாக்கின் கீழ் செல்வதைப் பொறுத்தே நியாயத்தை பயன்படுத்தியது. அட்டவணை 14.2 மிகவும் பிரபலமானவர்களிடமிருந்து குறைந்தபட்சம் பிரபலமான உத்திகளைக் காட்டுகிறது.

அட்டவணை 6.1 இரண்டு சூழல்களிலும் தங்கள் செல்வாக்கின் அடிப்படையில் பல்வேறு செல்வாக்கு உத்திகளை வகைப்படுத்துகிறது. மேலாளர்கள் தங்களது கீழ்நிலையினரை பாதிக்கும்போது மற்றும் மேலாளர்கள் தங்கள் மேலதிகாரிகளை பாதிக்கும்போது.

மேலாண்மையின் செல்வாக்கு நடத்தைகளை ஆராய்வதன் அடிப்படையில் நடைமுறை ஆலோசனைகளின் தொகுப்பிற்காக, கீஸ் மற்றும் கேஸ் (1990) அடிக்கடி மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் துணைவர்கள் மீது தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் உத்திகளை மிகவும் விவாதிக்கின்றனர்.

- ❖ அறிவு மிக்க நபராக அல்லது நிபுணராக ஒரு நற்பெயரை வளர்த்துக் கொள்ளுதல்.
- ❖ வேலை தேவைகளுக்கு ஏற்ப ஒவ்வொரு நெருக்கடியான உறவும், பழக்க வழக்கம் அல்லது சமூக முன்னுரிமை அடிப்படையில் செலவி டும் நேரத்தை சமன் செய்தல்
- ❖ உதவி பெற முடியும் என்று ஒரு வளங்களை உருவாக்குதல்.
- ❖ இலக்கை அடைய வேண்டும் என்ற நோக்கத்தில், செல்வாக்கு உத்திகளை சரியான முறையில் தேர்வு செய்தல்.
- ❖ உணர்திறன் நெகிழ்வு மற்றும் தொடர்பு போதிய அளவுகள் கொண்ட செல்வாக்கு உத்திகளை செயல்படுத்துதல்.

சூழ்நிலை தாக்கங்கள் ஒரு அதிகார உத்திகளின் தேர்வு பின்வரும் சூழ்நிலை காரணிகளால் பாதிக்கப்படுகிறது.

ஒப்பீட்டு அதிகாரம்: மதிப்புமிக்க வளங்களை கட்டுப்படுத்தும் மேலாளர்கள் அல்லது ஆதிக்கம் உள்ள ஒரு மேலாளர் குறைந்த அதி காரம் கொண்ட நிர்வாகியை ஒப்பிடும்போது பல்வேறு உத்திகளைப் பயன்படுத்துகின்றனர். இருப்பினும், முன்னாள் மறுபரிசீலனை மற்றும் வழிகாட்டி உத்திகள் பொதுவாக ஒரு வேண்டுகோளுக்கு இணங்க மறுப்பது அல்லது தயக்கமின்றி பொதுவாக இயக்குக்கு வருவதைக் காட்டிலும் மிகுந்த ஆர்வத்தையே பயன்படுத்துவதற்கு முன்னுரிமை அளிக்கிறது. இதற்கு மாறாக, குறைந்த அதிகாரம் கொண்ட மேலாளர் எதிர்ப்பை அனுபவிக்கும்போது மற்றவர்களை பாதிக்க முயற்சிக்காமல் இருக்க வேண்டும்.

மேலாளரின் நோக்கங்கள்: மேலாளர்கள் இருவரும் மேலதிகாரிகள் மற்றும் கீழ்மக்கள் ஆகியோருடன் தங்கள் ஒப்பந்தங்களில் உள்ள இலக்குகளை உத்திகளுடன் பொருத்த முயற்சிக்கின்றனர். புதிய கருத்துக்களை ஏற்றுக்கொள்வதற்கு ஒரு உயர்ந்த நிலையை அடைவது நோக்கமாக இருந்தால், அநேகமாக உத்திகள் காரணம் என்பதாகும்.

அட்டவணை 6.1 அதிகார தந்திரங்களைப் பயன்படுத்துதல்

	☐ மேலாளரிடம் மேலதிகாரரின் தாக்கம் நிலவும் போது	☐ மேலாளரிடம் துணையாளர்களின் தாக்கம் நிலவும் போது
☐ மிகவும் பிரபலம்	☐ மேலாளரிடம் மேலதிகாரரின் தாக்கம் நிலவும் போது ☐ காரணம் ☐ கூட்டணி ☐ நேசம் ☐ பேரம் பேசுதல் ☐ தன்முனைப்பு ☐ அதிக அதிகாரம்	☐ மேலாளரிடம் துணையாளர்களின் தாக்கம் நிலவும் போது ☐ காரணம் ☐ தன்முனைப்பு ☐ நேசம் ☐ கூட்டணி ☐ பேரம் பேசுதல் ☐ அதிக அதிகாரம்
☐ குறைந்த பிரபலம்		☐ தடைகள்

ஆதாரம்: கிப்னிஸ், டி., எஸ். எம். ஸ்கிமிட், சி. ஸ்..்.பான்-ஸ்மித் மற்றும் ஐ. வில்கின்சன் (1984) ஆகியவற்றிலிருந்து மாற்றியமைக்கப்பட்டது. ”நிர்வாக மேலாதிக்கங்களின் வடிவங்கள் : பலவந்தமான மேலாளர்கள், நுண்ணறிவு பார்வையாளர்கள்”, மற்றும் நிறுவன இயங்குவியல் 12 (3): 58 - 67.

மேலாளர்களின் வெற்றி எதிர்பார்ப்பு: கடந்த காலத்தில் மேலதிகாரிகள் அல்லது கீழ்பாளர்களுக்கு தாக்கம் செலுத்துவதில் வெற்றிகரமான பட்டம் தற்போது பயன்படுத்தப்பட வேண்டிய உத்திகளின் வலுவான தீர்மானமாகும். செல்வாக்கு செலுத்துவதில் மேலாளர்கள் வெற்றிகரமாக இருந்ததால், இணக்கத்தை பெற எளிய கோரிக்கைகளை அவர்கள்

பயன்படுத்த முடியும். இதற்கு மாறாக, வெற்றி விகிதம் குறைவாக இருக்கும்போது, அவர்கள் உறுதிப்பாடு மற்றும் பொருளாதாரத் தந்திரோபாயங்களைப் பயன்படுத்துவதற்கு விரும்புகின்றனர்.

நிறுவன கலாச்சாரம்: இது மிக முக்கியமான சூழ்நிலை மாறிகளில் ஒன்றாகும். உதாரணமாக, சில கலாச்சாரங்கள் நட்பு ரீதியான அணுகுமுறைக்கு ஆதாரமாக இருக்கின்றன, அதேசமயத்தில் மற்றவர்கள் ஆதாயம் பெறலாம். அமைப்பு ரீதியான கலாச்சாரம் தவிர இனப் பின்னணி ஒரு உத்திகளின் தேர்வு (ஜின் மற்றும் துஸி 1996) ஆகியவற்றையும் பாதிக்கக்கூடும்.

6.4.2 குழுக்களின் அதிகார உத்திகள்

குழுக்களின் அதிகாரம் என்பது தாக்கம் மற்றும் சார்பு தொடர்புடையதாகும். ஒரு குழு மற்றவர்களின் மீது ஆதிக்கம் செலுத்தும் போது முன்னாள் பிந்தையவருக்கு அதிகாரம் உண்டு. இந்த அதிகாரம் மூன்று காரணிகளால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

1. நிச்சயமற்ற தன்மையை உறிஞ்சுதல்:சிக்கலான பிரச்சினைகளை தீர்க்கும் போது சிக்கலான பிரச்சினைகள் எழுந்தால், நிறுவன உறவுகள் பல்வேறு வகையான செயல்பாடுகளை செயல்படுத்துவதில் சிறப்பு குழுக்கள் உள்ளன. சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கு நிபுணத்துவம் வாய்ந்த நிபுணர் குழுவை கொண்டு வர முடியும். மேலும் இந்த குழுக்கள் பொதுவாக இந்த விஷயங்களில் தொடர்புடைய நிச்சயமற்ற தன்மையை உறிஞ்சிக் கொள்கின்றன. இதன் விளைவாக, நிபுணர் குழுவானது தனது சேவைகளைப் பயன்படுத்துபவரின் சில உத்திகளைப் பெறுகிறது.

2. மாற்றுத்திறன்: சேவையின் பயனர் மாற்று வழங்குனரை (உதாரணமாக, ஒரு வெளிப்புற ஆலோசகர்) பெற முடியுமானால் பின்னர் நிபுணரின் சக்தி குறைக்கப்படலாம் அல்லது அகற்றப்படலாம். எனினும், நடைமு-றையில், உள் வழங்குநர்கள் ஒரு வெளிப்புற வசதி இருப்பதற்கான வெளிப்புற வழங்குநர்களை மாற்ற முடியாது.

3. ஒருங்கிணைந்த முக்கியத்துவம்: உதாரணமாக, மத்திய நிறுவன கணிப்பொறி சேவைகள், நிறுவனத்திற்குள்ளேயே மற்ற குழுக்கள் கணிசமான அளவிற்கு தேவைப்படுகின்றன, இதன் விளைவாக பின்தளத்தில் செயல்திறன் மிகுந்த செயல்பாட்டை செயல்படுத்துகிறது. குழுவால் வழங்கப்பட்ட சேவைகள் ஒரு மட்டுப்படுத்தப்பட்ட அளவிற்கு மட்டுமே தேவைப்பட்டால் அதிகாரத்தின் அளவு குறைவாக இருக்கும்.

முந்தைய நபர்கள் மற்றும் குழுக்கள் கூட்டணி மேம்படுத்துவதற்காக அமைக்கப்பட்டுள்ளன. தாம்ப்சன் (1967) ஆம் ஆண்டு தங்கள் அதிகாரத்தை விரிவுபடுத்துவதற்காக குழுக்களால் நிகழும் சில கூட்டுறவு தந்திரங்களை அடையாளம் கண்டுள்ளார். இதில்

ஒப்பந்தம், கூட்டு தேர்வு மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு ஆகியவை குறிப்பிடப்படுகிறது.

குறிப்பு

ஒரு முறையான சட்டப்பூர்வ ஒப்பந்தத்தில் அவசியமாக்கப்படாத ஒப்பந்தங்கள் எதிர்கால நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்த இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட குழுக்களுக்கு இடையில் ஒரு தந்திரோபாயம் வந்துள்ளது. உதாரணமாக ஒரு தொழிற்சங்கத்துடன் மோதலான நிலைப்பாட்டைக் காப்பாற்ற விரும்பாத நிர்வாக குழு, அதன் நிலையை குறைமதிப்பிற்கு உட்படுத்தும் வாய்ப்புள்ளது, எனவே இவை தொழிற்சங்கத்துடன் ஒத்துழைக்கும் ஒரு உடன்படிக்கைக்கான அடையாளங்களாகும்.

கூட்டு விருப்பம் என்பது குழு உறுப்பினர்கள் உறுப்புரிமை அல்லது உயிர்வாழ்விற்கான அச்சுறுத்தல்களைத் தவிர்ப்பதற்காக மற்றவர்களின் குழு உறுப்பினர்களுக்கு அனுமதிக்கப்படும் ஒரு செயல்முறையாகும். இரு குழுக்களுக்கிடையில் உள்ள ஒரு கூட்டு முயற்சி கூட்டுறவைப் பற்றியதாகும். நிறுவனத்தின் நலனுக்காக வளங்களை வளர்ப்பதில் பலம் இருக்கிறது. இரண்டு குழுக்கள் தவறான போட்டியில் ஈடுபடுவதை விட அவர்களின் முயற்சிகளை ஒன்றிணைக்கும் போது இது மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

அதிகார வரம்புகள் ஒரு நிறுவனத்தில் ஊழல் அதிகாரத்தின் கருத்து மூலம் நிறுவன அதிகாரத்தின் வரம்புகளை நன்றாக புரிந்து கொள்ள முடியும். அத்தகைய நிலை எந்த நேரத்திலும் ஒரு தனிநபர் அல்லது பல தனிநபர்களுக்கு அதிக அளவிலான அதிகாரத்தை வழங்கியுள்ளனர் அல்லது அவர்களது அதிகாரம் இருவருக்கும் பொறுப்பு இல்லை. இது நிறுவன சூழலுக்கு தொந்தரவாகிவிடும். அதிகாரத்தின் வரம்புகள் ஒரு சிறந்த முறையில் புரிந்து கொள்ளப்பட வேண்டும் ஏனெனில் தடையற்ற அதிகாரத்தில் தீமைகள் பின்வருமாறு:

- முடிவெடுக்கும் செயல்முறையின் சீரழிவு நிறுவனத்தில் சாட்சியாக இருக்கும்.
- தொழில்சார் சூழலில் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய நடத்தை ஊக்குவிக்கப்படும்
- பொது வேலைச்சூழலில் எதிர்மறையாக மாறும் பணியாளர்களின் ஏழை உணர்வை அறிதல்
- மேலாண்மை மற்றும் பணியாளர்களுக்கிடையிலான உறவு ஆரோக்கியமான பணி இயக்கவியலுக்கு உகந்ததாகவும் தூரமாகவும் இருக்கும்
- மேலாளர்கள் தங்கள் நியாயமற்ற மற்றும் சட்டவிரோத செயல்களுக்காக கேள்வி கேட்கவோ அல்லது கண்டிக்கப்படவோ மாட்டார்கள்.

அலகு 7

நிறுவன அரசியல்

குறிப்பு

7.0 அறிமுகம்

முந்தைய பிரிவில், நீங்கள் நிறுவன அதிகாரத்துவ கருத்து பற்றிப் படித்தீர்கள். இந்த அலகு உங்களுக்கு இயல்பு, தன்மை மற்றும் அதிகாரத்தின் ஆதாரங்களை அறிமுகப்படுத்துகிறது. இந்த அலகு நிறுவனங்களில் அதிகாரம் வாய்ந்த திறனை பயன்படுத்துவதன் மூலம் பிரதிபலிக்கின்றது. நிறுவன அரசியலானது ஒருவரின் தனிப்பட்ட அல்லது நிறுவன நலன்களை அதிகரிக்க செல்வாக்கு உத்திகளைப் பயன்படுத்துவதோடு தொடர்புடைய பல நடவடிக்கைகளை குறிப்பிடுகிறது. இந்த பகுதியில் நடத்தப்பட்ட ஆராய்ச்சிகள், அரசியல் திறன் கொண்ட நபர்கள் தனிப்பட்ட அதிகாரத்தை பெறவும், வேலை கோரிக்கைகளை நிறைவேற்றவும், மன அழுத்தத்தை நிர்வகிப்பதில் அதிக திறமையுள்ளவர்களாகவும் இருப்பதை பிரதிபலிக்கின்றது. இலக்குகள் அல்லது சந்திப்பு காலவரையறைகள் ஆகியவற்றை அடைவதற்கு நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு அவை கணிசமாக பங்களிப்பு செய்கின்றன.

7.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- நிறுவனங்களில் அரசியல் நடத்தை இருப்பதை பற்றி விவாதிக்க முடியும்
- நிறுவனங்களில் அரசியலை நிர்வகிப்பதற்கான நுட்பங்களை விளக்கமுடியும்
- அரசியல் நடத்தை உருவாக்கும் காரணிகளைக் குறிப்பிட முடியும்

7.2 நிறுவனங்களில் அரசியல் நடத்தை

குறிப்பு

நிறுவன அரசியல் என்பது அரசாங்கம் சார்ந்த அரசியலில் இருந்து வேறுபட்டது. அது ஒரு நிறுவனத்தில் ஒருவரின் பங்கை வலியுறுத்துகிறது. பணியாளர்கள் ஒவ்வொரு அமைப்பிலும் ஒரு குறிப்பிட்ட பங்கை கொண்டுள்ளனர். இந்த பாத்திரம் மற்றவர்கள் ஆதிக்கம் செலுத்தும் போது அது அரசி-யல் ஆகிறது. எளிமையான வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், அரசியல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் முடிவெடுக்கும் செயலை செல்வாக்குச் செய்வதில் அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்துவது ஆகும். ஒரு அமைப்பில் உள்ள அரசியல் அமைப்பு பணியாளர்களின் நடத்தையை பெரிதும் தூ ண்டும். மேலாளர்கள் தங்கள் அதிகாரத்தை ஒரு நிறுவனத்தில் எவ்வாறு பயன்படுத்துகிறார்கள் என்பதைப் பொறுத்து அரசியல் அமைப்பு முடிவு செய்யப்படுகிறது. செயல்முறையை பயன்படுத்தும் அதிகாரம் அரசியல் முறைக்கு மாறுகிறது. இலக்கு மற்றும் நிறுவன செயல்பாடுகள் ஒரு அரசியல் அமைப்புகள் அல்லது அமைப்பின் செயல்முறையில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளது. அரசியல் நடைமுறையின் தீமைகள் மற்றும் நன்மைகள் குறித்தும் விவாதிக்கப்படுகிறது. உதாரணமாக, இரகசிய தகவல்களை கசிவு செய்வது அரசியல் நடைமுறையின் குறைபாடுகள் ஆகும். நியாயமான, சட்டவிரோதமான நடத்தை இருக்கலாம். நியாயமான நடத்தை என்பது ஒரு அரசியல் முறையின் நன்மையை குறிக்கிறது. இது ஒரு சங்கிலித் தொடர், கூட்டணிகளை உருவாக்கும் விதிகள் மற்றும் கட்டுப்பாடுகளை பின்பற்றுதல். மாறாக, முறைகேடான அரசியல் நடத்தை விதிகள் மற்றும் கட்டுப்பாடுகளை மீறுவதாகும், எ.கா. சொத்துகளை சேதப்படுத்தி, மேலாளர்கள் பற்றிய பாதகமான கருத்துகளை தயாரித்தல்.

வரையறை

ஒரு அமைப்பில் அரசியல் என்பது யதார்த்தம் சார்ந்த உண்மையாகும். ஒரு நிறுவனம் பல்வேறு மதிப்புகள், இலக்குகள் மற்றும் நலன்களைக் கொண்டுள்ளது. ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் சாத்தியமான மோதல்கள் உள்ளன. இவை வள ஒதுக்கீடு மோதல்களை உருவாக்குகிறது. ஆர்வங்கள், இலக்குகள் மற்றும் தன்முனைப்பு ஆகியவை அரசியல் ஆதாரங்கள் ஆகும். அரசியல் நடவடிக்கைகளை உருவாக்க மக்கள் தங்களது சுய திருப்தியை காண இந்த புள்ளிகளை அடைய முயல்கின்றனர். அரசியல் என்பது வெளிப்படையான மற்றும் இரகசியமாக இருக்கலாம். வெளிநாட்டினரின் நடத்தையால் பாதிக்கப்பட்ட ஊழியர்கள், அரசியல் தலைவராய் இருப்பதால் வெளிப்படையான நடத்தைக்கு ஒரு உதாரணமாகும். அரசியல் செயற்பாடுகளை உருவாக்கும் உள்ளக காரணிகள் மறைமுக அரசியல் என்று அழைக்கப்படுகின்றன. அரசியல் நடவடிக்கைகளை உருவாக்கும் இரகசிய மற்றும் வெளிப்படையான காரணிகள் தவிர, தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன காரணிகள் மிகவும் முக்கியமான அரசியலாகும்.

7.2.1 அரசியல் நடத்தையை உருவாக்கும் காரணிகள்

குறிப்பு

தனிப்பட்ட காரணிகள், உயர் அணிவகுப்பு, கட்டுப்படுத்தப்படும் வேலை வடிவமைப்புகள், எதிர்பார்ப்புகள் மற்றும் சுய-கண்காணிப்பு ஆகியவை அடங்கும். ஆளுமை பண்புகள், தனிப்பட்ட தேவைகள் மற்றும் பிற காரணிகள் அரசியல் நடத்தையை உருவாக்குகின்றன. சுய கண்காணிப்பு மற்றும் உயர் அணிவகுப்பில் ஆர்வமுள்ள ஊழியர்கள் அரசியல் நடத்தையில் ஈடுபட்டுள்ளனர். சுய-கண்காணிப்பாளர்கள் சமூக குறிப்பிற்கு மிகுந்த உணர்திறன் உடையவர்கள், இதனால் அரசியல் நடத்தையில் திறமையானவர்கள். அவர்கள் திறன் வாய்ந்த மக்களுடன் கூட்டாளிகளை பராமரிக்கிறார்கள், தகவலை கையாளவும், விரைவாக காட்டும் வகையில், உறுதியான ஈடுபாட்டை தவிர்க்கவும், அதிகாரத்தை வாங்குவதற்கு எச்சரிக்கையுடன் ஆலோசிக்கவும் செய்கிறார்கள். பல ஊழியர்கள் பிரித்தாளும் கொள்கையை மாற்றிக் கொண்டு, சக்திவாய்ந்தவர்களை அரவணைத்துக் கொண்டு, பலவீனத்தை இடித்து, வலிமை பெற்று, பின்னர் அதிகாரத்தை பெறுவதற்கான கொள்கைகளை தாக்க வேண்டும் என்று நினைத்தனர்.

ஒரு உயர் கட்டுப்பாட்டு ஊழியர்கள் தங்கள் ஆதரவில் சூழ்நிலைகளை கையாள முடியும். அதுபோல, உயர் மசியவெல்லியன் மக்கள் தங்கள் ஆதரவில் அதிகாரத்தைப் கட்டுப்படுத்தலாம். அதிகாரத்தில் உள்ளவர்கள், அரசியலை பயன்படுத்தி சுய நலனில் அக்கறை கொள்ள வேண்டும். எந்த ஒரு செயலும் வெற்றியின் எதிர்பார்ப்புகள் அரசியல் செயல்பாடுகளுக்கு வழிவகுக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தில் வெற்றி பெற வேண்டும் என்ற நம்பிக்கையுடன் நபர்கள் அதிகாரத்தை பெற வேண்டும். திறன்மிக்க உழைப்பின் தட்டுப்பாடு, பற்றாக்குறையாக உள்ள நபருக்கு கூட அரசியல் அதிகாரத்தை வழங்குகிறது. அனுபவம் வாய்ந்த மற்றும் அரசியல் ரீதியாக ஒலித்துக்கொண்டிருக்கும் ஊழியர்கள் அதிகரித்து வரும் அரசியல் வாய்ப்புகளை கொண்டுள்ளனர்.

தனிப்பட்ட காரணிகளை விட அரசியல் நடவடிக்கைகளை உருவாக்குதல் என்பதால், நிறுவன காரணிகள் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். அதிக எண்ணிக்கையிலான ஊழியர்கள் எவ்வித நடவடிக்கையையும் எடுக்கவில்லை. நிறுவன காரணிகள் பங்கு, சூழ்நிலைகள் மற்றும் கலாச்சாரம். ஒரு நிறுவனம், வளங்களைப் பயன்படுத்துதல், மேம்பாட்டுக்கான வாய்ப்புகள், நம்பிக்கை, செயல்திறன் மதிப்பீடு, உணர்ச்சி மேலாண்மை, தற்காப்பு நடத்தை மற்றும் நெறிமுறை வழிமுறைகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

குறிப்பு

பங்கு:

கருத்து வேறுபாடு காரணமாக, பணிநிலையாளர்களால் பங்குபெற்ற பங்களிப்பு, அரசியல் நடவடிக்கைகளை பாதிக்கிறது. வலுவான ஆதரவைக் கொண்ட மேலாளர்கள் சில சிக்கல்களை உருவாக்குகின்றனர். பங்கு வளர்ப்பின் வேறுபாடுகள் நிறுவனத்தில் அரசியல் செயல்பாடுகளை செயல்படுத்துகிறது. மேலாளர்களின் பங்கு தெளிவின்மை அமைப்பு அரசி யலில் பரந்த தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளது, ஏனெனில் ஊழியர்களின் நடத்தை இந்த விஷயத்தில் தெளிவாக இல்லை. தெளிவு மற்றும் வெளிப்படைத்தன்மை அரசியலை உருவாக்காது. அதேசமயம், அவர்களது இல்லாமை அரசியல் நடவடிக்கைகளுக்கு அதிக வாய்ப்புகளை அளிக்கிறது.

சூழ்நிலை மற்றும் கலாச்சாரம்: சில சூழ்நிலைகளும் கலாச்சாரமும் அரசியலை உருவாக்குகின்றன. ஒரு நிறுவனத்தில் கலாச்சார வேறுபாடுகள் அரசியல் நடவடிக்கைகளை ஊக்குவிக்கும். இதனால் குறைந்த நம்பிக்கை, தெளிவற்ற செயல்திறன் மற்றும் வேலையில் அதிக அழுத்தத்தை உருவாக்கலாம். கலாச்சாரம் ஊழியர்கள் மற்றும் மேலாளர்களை உருவாக்க உதவுகிறது.

வளங்கள் பயன்பாடு:

ஆதாரப் பயன்பாடு துறை சார்ந்த இலக்குகளை வலியுறுத்துகிறது. தலைவர்கள் தங்கள் துறைக்கு அதிகபட்ச வளங்களை பெற விரும்புகின்றனர். இது அரசியலை உருவாக்குகிறது, சில துறைகள் மற்றவர்களைவிட அதிக ஆதாயங்களைக் கொடுக்கின்றனர். இதனால் பணியாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் தங்களின் குறிப்பிட்ட துறைகளின் நலன்களை பாதுகாப்பதற்காக அரசியல் நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுகின்றனர்.

பதவி உயர்வுக்கான வாய்ப்புகள்:

பதவி உயர்வு அரசியலை வரவேற்பதற்கு வாய்ப்பாகிறது. போட்டிகள் அரசியலை உருவாக்குகிறது. பதவி உயர்வு வாய்ப்புகள் போட்டியை வழங்குகின்றன. மக்கள் தவறாகவோ,ஏமாற்றியோ ஆதரவை பெற்று பதவி உயர்வு பெற விரும்புகிறார்கள். இதன் முடிவு விளைவுகளை பாதிக்கிறது.

நம்பிக்கை:

குறைவான நம்பிக்கை அரசியலை உருவாக்குகிறது. சட்டவிரோதமான தந்திரோபாயங்கள், பார்வையாளர்கள் மற்றும் சகவாதிகள் மீது செல்வாக்கு செலுத்துவதற்குப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. முழுமையான நம்பிக்கை அரசியலின் நோக்கத்தை குறைக்கும். தவறான புரிதல் நம்பிக்கையை குறைக்கிறது.

செயல்திறன் மதிப்பீடு:செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் முறைகள் ஒரு நிறுவனத்தின் அரசியல் மீது தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. செயல்திறன் நேரம் மற்றும் மதிப்பீட்டின் தாமதம் அரசியல் அமைப்பை சார்ந்திருக்கிறது. அகநிலை மதிப்பீடு அரசியலை உருவாக்குகிறது.

உணர்ச்சி மேலாண்மை:

ஊழியர்களின் உணர்வைக் கருத்தில் கொண்டு மேலாண்மை அமைகிறது. புலனுணர்வு ஊழியர்களுக்கும் நிர்வாகத்திற்கும் நன்மைகளை உண்டாக்குகிறது. ஊழியர்கள் செல்வாக்கு செலுத்தும் எந்த ஒரு தோற்றத்தையும் நிர்வாகம் உருவாக்க வேண்டும். உணர்ச்சி மேலாண்மையில், இணக்கமான சாக்குகள், மன்னிப்பு, பாராட்டுதல், முகஸ்துதி, தயக்கம், சார்பு, முதலியன உள்ளடங்கும். மேலாண்மையில் பொறுப்பற்ற மற்றும் நேர்மையற்ற எண்ணத்தை தவிர்க்க வேண்டும். நிச்சயமற்ற மற்றும் தெளிவின்மை தவிர்க்கப்பட வேண்டும்.

தற்காப்பு நடத்தை: ஊழியர்கள் பொதுவாக நடவடிக்கைகளை தவிர்க்கின்றனர் மற்றும் எந்தவொரு குறைபாடுகளுக்கும் மற்றவர்களை குற்றம் சாட்டுகின்றனர். அவர்கள் மீண்டும் அதையே செய்வார்கள் மற்றும் அவர்களின் நடத்தை பாங்கை பாதுகாக்க செயல்படுவார்கள். கொள்கை மற்றும் அரசியல் முன்னோடிகளுக்கு ஒத்துழைப்பதன் மூலம் இந்த ஒற்றுமை தவிர்க்கப்பட வேண்டும். மற்றவர்களின் பொறுப்புகளை நிறைவேற்றுவது செலுத்தப்படவேண்டும். உதவியற்ற உத்தி தேவையற்ற பணிகளைத் தவிர்ப்பதற்காக பயன்படுத்தப்படுகிறது. மனப்போக்கு என்பது சில நடத்தைகளைத் தவிர்ப்பதற்காக பயன்படுத்தப்படுகிறது. இந்த கருத்தில், தவறான நபர்களைத் தவிர நபர்கள் ஒழுங்காக நடந்துகொள்ளும் விதத்தில் கண்டிப்புடன் நடத்தப்படுகிறார்கள். நீட்சி, நேர்த்தியான மற்றும் தட்டுதல் தற்காப்பு நடத்தை போன்ற உத்திகள் உள்ளது. இதேபோல், குற்றம் புரிதல், பாதுகாப்பான விளையாட்டு, நியாயப்படுத்துதல், தவறாக வழிநடத்தாமை மற்றும் அர்ப்பணிப்பு அதிகரிக்கும். மாற்றத்தை எதிர்த்து நிற்கும் மற்றும் மாற்றத்தை தவிர்க்கும் விதத்தில் தற்காப்பு நடத்தை அடங்கும்.

நடவடிக்கை, குற்றம், மாற்றம் ஆகியவற்றை தவிர்த்தல் தற்காப்பு நடத்தைக்கு முக்கிய கூறுகள். நிறுவனங்கள் நீண்டகாலமாக ஒரு கடனாகக் காரணமாக இருப்பதால் தற்காப்பு நடத்தை பற்றி மிகவும் எச்சரிக்கையாக உள்ளன. பாதுகாப்பற்ற மக்கள் வேறு எந்த உத்திகளையும் நாட முடிவதில்லை. அவர்கள் தங்கள் திறமைகளை அழிக்கிறார்கள். தற்காப்பு) நடத்தை விரும்பத்தக்கது அல்ல, இது தனிப்பட்ட மோதல்கள், விறைப்பு மற்றும் தேக்க நிலை அதிகரிக்கிறது

நெறிமுறை வழிமுறைகள்:

நெறிமுறை வழிகாட்டுதல்கள் அரசியல் நடத்தையை குறைக்கப் பயன்படுகின்றன. சுய ஆர்வம் நிறுவன நலன்களை அதிகரிக்கிறது. நியாயமற்ற விரும்பத்தகாத காரணி அரசியலைத் தவிர்ப்பதற்காக

தவிர்க்கப்பட வேண்டும். அரசியல் நடத்தை மூலம் மக்கள் மிகவும் அரசியல்மயமாக்கப்படுவதால், ஒழுக்கமற்ற நடத்தை அமைப்பு சோர்வடைகிறது.

குறிப்பு

7.2.2 நிறுவன அரசியலின் தாக்கம்

நிறுவனங்களில் அரசியல் நடத்தையை அகற்றுவது கிட்டத்தட்ட சாத்தியமற்றது என்றாலும், அதன் செயல்திறன் விளைவுகளை குறைக்கும் விதத்தில் அதைக் கட்டுப்படுத்த முடியும். தீவிரமாக அரசியல் நடத்தப்படும் போது எதிரிகளை உருவாக்கும் விசுவாசத்தை அழிக்கவும், சேதமடைந்த கூட்டுறவு ஆற்றலை அழிக்கவும் மற்றும் அதிக நேரம் மற்றும் ஆற்றல் நிறுவன திட்டமிடல் பாதிப்புக்கு திட்டமிடும் தாக்குதல்களையும் எதிர்த்தாக்குதல்களையும் கட்டுப்படுத்துவதால் நிறுவன நலன்களைப் பாதுகாக்கலாம். அதன்படி, அரசியலை எதிர்த்து, மேல் நிர்வாகத்தை முதன்மையாக முன்னெடுத்துச் செல்ல வேண்டும். அரசியல் நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்தும் நோக்கத்திற்காக எடுக்கப்படக்கூடிய சில நடவடிக்கைகளை பின்வருமாறு தொகுக்கப்பட்டுள்ளது:

நேர்மறை முன்மாதிரிகள்:

இது ஊழல் மேல் தொடங்குகிறது என்று கூறப்படுகிறது. இத்தகைய தந்திரோபாயங்கள் உயர் நிர்வாகத்தால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டாலும் அல்லது புறக்கணிக்கப்படுவதாலும், குறைந்த அளவிலான மக்கள் ஊழல் நிறைந்தவர்கள் அரசியலில் ஈடுபடுவார்கள். ஒரு மேலாளர் அரசியல் விளையாட்டுக்களை இயக்கியிருந்தால், அத்தகைய நடத்தை ஏற்றுக்கொள்வதாக அவரது கீழ்நிலைக்கு ஒரு செய்தியை அவர் தெரிவிக்கிறார். அதன்படி, உயர் மேலாண்மை ஒரு நேர்மறையான மற்றும் நெறிமுறை முன்மாதிரியாக வழங்கப்பட வேண்டும், அத்தகைய அரசியல் சூழ்ச்சியை ஏற்றுக் கொள்ள மாட்டேன் என்று அடிபணிந்தால் அது ஊழியர் மன உறுதியையும் நிறுவன சூழ்நிலையையும் பாதிக்காது.

திறந்த தகவல்தொடர்பு: அரசியல் நடத்தை என்பது வளங்கள், தகவல் மற்றும் வழிகாட்டுதல்கள், திறந்த மற்றும் நேர்மையான வழிகளில் கட்டுப்பாட்டைக் கொண்டிருப்பதால் அரசியல் நடத்தை விளைவுகளை கட்டுப்படுத்தும் பயனுள்ள நுட்பங்கள் தொடர்பாக அமைகிறது . தகவல்தொடர்பு கோடுகள் அனைவருக்கும் திறந்திருக்கும் அவசியமான தகவல்கள் எல்லாவற்றிற்கும் கிடைக்கக்கூடியதாக இருப்பின், இருப்பு வளங்களைப் பெறுதல் மற்றும் ஒதுக்கீடு பற்றிய தகவல்கள் உட்பட, இந்த வளங்களை பெறுவதற்கு அல்லது கட்டுப்படுத்துவதற்காக அது அரசியல் நடத்தைக்கு அவசியமானதாக இருக்காது.

நிச்சயமற்ற தன்மையை குறைக்க:

குறிப்பு

ஒட்டுமொத்த நோக்கங்கள் மற்றும் நிறுவன இலக்குகள் தெளிவற்றதாக இருக்கும்போது, அரசியலமைப்பிற்கு அதிகமாக இருப்பதாக தோன்றுகிறது. நிச்சயமற்ற இந்த கூறுகள் அரசியல் நாடகத்திற்கான அடித்தளங்களை வழங்க முடியும். அத்தகைய நிச்சயமற்ற தன்மை குறைக்கப்படலாம் அல்லது அகற்றப்படலாம் என்றால் அரசியல் நடத்தையே குறைக்கப்படலாம். பணியாளர்களின் நிர்வாக எதிர்பார்ப்புகள் என்னவென்பதை அவர்களுக்குத் தெளிவுபடுத்தும் வகையில் அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட பணிகளை வழங்குவதன் மூலம் இது செய்ய முடியும். தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட நிறுவன குறிக்கோள்களின் சாதனைக்கு தொடர்புடையதாக இருக்கின்றன. எனவே, பொருத்தமான நேரத்தில் நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்கள் அனைவருக்கும் தெரிந்த அனைத்து தகவல்களையும் உருவாக்கி, அவர்களது சொந்த நோக்கங்களை ஒருங்கிணைத்து, நிறுவன ரீதியான நோக்கங்களுடன் ஒருங்கிணைப்பதற்கும், அரசியல் விளையாட்டு தேவையையும் குறைக்கும்.

அரசியல் நிகழ்வுகளை ஆராய்வது:

அரசியல் நடத்தை உளவியல் மற்றும் தத்துவம் பற்றி உயர் நிர்வாகத்தினர் அறிந்திருப்பது முக்கியம். வெறுமனே அரசியல் நடத்தைக்கான காரணங்கள் மற்றும் நுட்பங்கள் பற்றி அறிந்திருப்பது அவற்றின் விளைவுகளை குறைக்கலாம். இந்த அறிவு மேல் நிர்வாகம் நடக்கும்போது அரசியல் நடத்தையை எதிர்ப்பதோடு மட்டுமல்லாமல், அதை எதிர்நோக்குவதும், அதற்கான படிவத்தை எடுத்துக்கொள்வதும் தவிர்க்கப்படும். பொருத்தமான நடவடிக்கைகளை எடுக்கவும் முடியும். உதாரணமாக, அத்தகைய எதிர்ப்பு ஒரு சில உறுப்பினர்களின் மாற்றம் ஆகும். அத்தகைய சாத்தியம் பற்றி அறிந்திருப்பதன் மூலம், இத்தகைய கூட்டணியை உருவாக்கி வெற்றிகரமாக எதிர்கொள்ள பொருத்தமான நடவடிக்கைகளை எடுக்க நிர்வாகம் நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும்.

7.2.3 ஆளுமை மற்றும் அரசியல் நடத்தை

சூழ்நிலை (உள்ளார்ந்த) மற்றும் கட்டமைப்பு காரணிகள் ஆகியவற்றிலிருந்து திறன் எழுகிறது போலவே, அரசியல் நடத்தைகளும் அத்தகைய காரணிகளால் பாதிக்கப்படுகின்றன. இங்கே வரும் கேள்வி என்னவென்றால், தனிநபர்கள் அவருடைய ஆளுமையின் அடிப்படையில் அரசியல் நடத்தை வெளிப்படுத்த தயாராக உள்ளார்களா என்பதேயாகும். அரசியல் நடத்தையை பாதிக்கும் நான்கு பெரிய ஆளுமை பண்புகள்:

- ❖ அதிகாரத் தேவை:இது சுற்றுச்சூழலை கட்டுப்படுத்தவும் மாற்றவும் மற்றும் நிறுவனத்தில் மற்றவர்களை வழிநடத்தும் விருப்பத்திலிருந்து உருவாகிறது.

- ❖ இயந்திரமயமாக்கல்: இது சூழ்நிலைகள் பற்றி வெறுமனே இழிந்த பார்வை கொண்ட தனிநபர்களால் விவரிக்கப்படுகிறது, தங்களைக் கட்டுப்படுத்தி ஏமாற்றுவதற்கும், அறநெறிக்கு புறக்கணிப்பதற்கும், சுற்றுச்சூழலுக்கும் பணிநிலையத்துக்கும் இடையில் நிலைமையை கையாள்வதற்கும் தனிநபர்களால் இது வகைப்படுத்தப்படுகிறது..
- ❖ கட்டுப்பாட்டு நிலை: இத்தகைய தனிநபர்கள் தங்களது சிந்தனையை அடிப்படையாகக் கொண்ட அரசியல் அதிகாரத்தை தங்கள் சொந்த நடத்தை மற்றும் நிகழ்வுகள் மூலம் பாதிக்கப்படுகின்றனர் என்பதைக் கருதுகின்றனர்.
- ❖ இடர் தேடுபவர்கள்: சிலர் தங்கள் அரசியல் நடத்தையை வெளிப்படுத்தும் விதமாக இருப்பதால் தான் அபாயங்கள் மற்றும் அதன் விளைவுகளைத் தாங்க இயலாது.

7.3 நிறுவனங்களில் அரசியலை நிர்வகிக்கும் நுட்பங்கள்

அரசியல் நடத்தை நிறுவனங்களிலிருந்து அகற்றுவது இயலாது என்பது ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டது, ஆனால் அரசியல் நடத்தையின் மோசமான விளைவுகளை எதிர்த்துப் போராட முடியும். மூர்ஹேடி மற்றும் கிரிபின் (1998), மேலாளர்கள் ஆரோக்கியமற்ற அரசியலின் இயலாமை தாக்கத்தை குறைக்க உதவும் சில நடவடிக்கைகளை அடையாளம் கண்டுள்ளனர். இவை:

விழிப்புணர்வு:

அரசியல் நடத்தைக்கு எதிர்மறையான தாக்கத்தை கட்டுப்படுத்தும் முதல் படி முந்தைய விவாதிக்கப்பட்ட அரசியல் நடத்தைகளின் பல்வேறு உத்திகள் மற்றும் தந்திரோபாயங்களை அறிவதுதான். இந்த விழிப்புணர்வு, ஊழியர்களிடையே அரசியல் சிக்கல்களைச் சமாளிப்பதற்கும், அத்தகைய சூழ்நிலைகளை இன்னும் சிறப்பாக செயல்படுத்துவதற்கும் ஊழியர்கள் சரியான வழி அல்லது தடுப்பு நடவடிக்கைகளை எடுக்க உதவுவார்கள்.

நிச்சயமற்ற தன்மையைக் குறைத்தல்:

பணி, நடைமுறைகள் மற்றும் செயல்கள் பற்றிய நிச்சயமற்ற அல்லது தெளிவற்ற தன்மை நமது செயல்திறனைக் குறிக்கிறது. ஆகையால், உள் மற்றும் வெளிப்புறம் ஆகிய இரண்டையும் ஏற்படுத்தும் காரணிகள் சரியாக நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும். நிறுவன மாற்றம் மற்றும் அபிவிருத்தியின் செயல்முறை நிச்சயமற்ற நிை லயில் இருப்பதால், சூழ்நிலைகளில் உள்ள தெளிவின்மைகளை மறைமுகமாக மாற்றுவதற்கு மாற்று முகவர்களுக்கு இது முக்கியம். அவர்கள் அமைதியாக இருப்பின், அவர்கள் வதந்தியை பரப்புவதற்கும் ஊக்கத்தை ஊடுருவுவதற்கும் இடம் தருகிறார்கள். இந்த செயல்முறையின் ஒரு

விரிவான விளக்கம் நிறுவன மாற்றத்தின் மீதான அத்தியாயத்தில் விவாதிக்கப்பட்டது.

குறிப்பு

திறந்த தகவல்தொடர்பு:

வளங்களின் பற்றாக்குறையைப் பற்றி மேலாளர்கள் அல்லது ஊழியர்கள் திறந்திருந்தால், நிறுவனத்தில் தங்கள் ஒதுக்கீடுக்கான அடிப்படையைப் பொறுத்தவரை, நிறைய அரசியல் சூழ்ச்சிகளை தவிர்க்கலாம். நிறுவனத்தில் எந்தவொரு நபரும் தகவலைக் கட்டுப்படுத்தவோ அல்லது தகவல்தொடர்பு வழிகளை நிர்வகிக்கவோ உரிமை வழங்கப்பட வேண்டும். நிறுவனத்தின் அனைத்து உறுப்பினர்களுக்கும் பொருத்தமான தகவல்கள் இருக்க வேண்டும்.

வெச்சியோ (1995) அமைப்புகளில் செயலற்ற அரசியல் நடத்தைகள் தாக்கத்தை எதிர்த்து மற்ற நடவடிக்கைகளின் பட்டியலை வழங்கியுள்ளது. இவை பின்வருமாறு:

மோதல்: மக்கள் எதிர்கொள்ளும் இத்தகைய நடவடிக்கைகளை கையாளுவதற்கு, நிறுவனங்களில் அரசியல் விளையாட்டுகளைப் பயன்படுத்துவது ஒரு சிறந்த வழியாகும். செயலிழந்த அரசியல் நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுபவர் ஒரு நபரை நேரடியாக எதிர்கொள்ள வேண்டும், இதனால் அத்தகைய நடவடிக்கைகளுக்கு தீர்வு காணப்படாது.

தெளிவான பணி நியமனங்கள்:

தெளிவற்ற பற்றாக்குறையின் காரணமாக நிறைய அரசியல் நடவடிக்கைகள் எழுகின்றன. நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட மற்றும் தனிப்படுத்தப்பட்ட பணிக்கான வேலை விவரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகள் பற்றிய தெளிவான அறிவுறுத்தல்கள் வெளிப்படையான சாத்தியத்தை அகற்றும்.

கூட்டணியை நீக்குதல்:

கூட்டணிக் கட்சிகளும் குழுக்களும் அமைப்புகளில் திறமையான பணி செயல்திறனைக் குறைக்கப்படலாம் இடமாற்றங்கள் மற்றும் பணிநீக்கங்களால் தவிர்க்கப்படலாம். நிறுவனங்களில் உள்ள தனிநபர்கள் ஒரு வேலையில் இருந்து வேறொரு இடத்திற்கு சுழற்சி செய்யப்படுவர், இதனால் அவர்கள் நிறுவனத்தில் நிரந்தரமான சங்கத்தை உருவாக்க முடியாது பணிகள் சுழற்சி பல்வேறு வேலைகளில் தங்கள் அனுபவங்களை மெருகூட்டுவதில் உதவுகிறது.

உதாரணம் அமைத்தல்:

நிர்வாகத்தில் சத்தியம், நியாயம், நீதி ஆகியவற்றை ஆதரிப்பதன் மூலமும், ஊக்கமளிப்பதன் மூலமும் மேலாளர்கள் தங்கள் சார்நிலையாளர்க்கு ஒரு முன்மாதிரியாக செயல்பட முடியும்.

அலகு 8

நிறுவன முரண்பாட்டு மேலாண்மை

குறிப்பு

8.0 அறிமுகம்

முந்தைய பிரிவில், நீங்கள் நிறுவன அரசியலின் கருத்து பற்றிப் படித்தீர்கள். இந்த அலகு நிறுவன முரண்பாடு மேலாண்மை கருத்துக்களை அறிமுகப்படுத்துகிறது. இதில் நீங்கள் மன அழுத்த நிர்வகிப்பு, ஆக்கபூர்வமான மற்றும் அழிவுகரமான முரண்பாடுகள்,முரண்பட்டு செயல்முறை, ஆக்கபூர்வமான முரண்பாடுகளை ஊக்குவிப்பதற்கான உத்திகள் மற்றும் அழிவுகரமான முரண்பாடுகளை தீர்ப்பதற்கான உத்திகள் ஆகியவற்றைப் பற்றி அறிவீர்கள்.

8.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ❖ மன அழுத்த மேலாண்மையை விளக்க முடியும்
- ❖ நிறுவன முரண்பாட்டை வரையறுக்க முடியும்
- ❖ முரண்பாட்டு செயல்முறையை விவரிக்க முடியும்
- ❖ ஆக்கப்பூர்வமான முரண்பாட்டை ஊக்குவிக்கும் உத்திகளை ஆராய முடியும்

❖ அழிவு முரண்பாட்டை தீர்ப்பதற்கான உத்திகளை அடையாளம் காண முடியும்

குறிப்பு

8.2 மன அழுத்த மேலாண்மை

ஒரு நேர்காணலுக்காக தோன்றுவது போன்ற ஒரு சங்கடமான சூழ்நிலையை எதிர்கொள்ளும் போது, ஒரு முறையான பேச்சு கொடுக்கும், ஒரு காலக்கெடுவை காணாமல் அல்லது ஒரு முக்கியமான உறவின் முடிவுக்கு வரும்போது, வெவ்வேறு மக்கள் வெவ்வேறு உணர்வுகளில் — சில எதிர்மறையான மற்றும் சில நேர்மறையான விளைவுகளை ஏற்படுத்துகின்றனர். மன அழுத்தம் என்பது ஒரு நபரின் நல்வாழ்வுக்கான உடலியல், உணர்வு மற்றும் உள-வியல் ரீதியான பதில்களை குறிக்கிறது. ஆரோக்கியமான செயல்பாட்டிலிருந்து ஒரு விலகல் என்ற வடிவத்தில், துயர நிலை (விரைவு மற்றும் பிற 1997) என அழைக்கப்படுகிறது. மக்களுடைய இலக்குகளை அடைவதற்கு, அவர்களின் சூழலை மாற்றுவதற்கும், வாழ்க்கையின் சவால்களை எதிர்கொள்ளுவதற்கும் மக்களை தூண்டுகிறது மற்றும் ஊக்குவிக்கும் எதிர்விளைவு மன அழுத்தம் என அழைக்கப்படுகிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறினால், இது உயிர்வாழ்வதற்கான அவசியமான மன அழுத்தம். இருப்பினும், பெரும்பாலான ஆய்வு நிறுவனங்களில் துன்பகரமான கவனம் செலுத்துகிறது ஏனெனில் அது நிறுவன அமைப்புகளில் (சாட்டர் மற்றும் மர்ஃபி 1995) குறிப்பிடத்தக்க பொறுப்பாக உள்ளது.

8.2.1 விளைவுகளின் வகைகள் மற்றும் அழுத்தத்தின் ஆதாரங்கள்

நிறுவன மட்டத்தில் உள்ள அழுத்தம் பல்வேறு காரணிகளிலிருந்து வெளி வரலாம். இவற்றில் சில இந்த விவாதத்தில் விவாதிக்கப்படுகின்றன.

பணி கோரிக்கைகள்: ஊழியர்களிடம் வலியுறுத்தப்படும் மாற்றங்களிலிருந்து பணி கோரிக்கையின் அழுத்தத்தை வெளிப்படுத்துகிறது. மாற்றம் அடிக்கடி நிச்சயமற்ற தன்மை மற்றும் கணிக்க முடியாத தன்மையை கொண்டு வருகிறது. மாற்றம் பொருளாதார நிலை, தொழில்நுட்பம், தலைமை, கட்டமைப்பு ஆகியவற்றில் மாற்றங்களிலிருந்து மாறுகிறது. எந்தவொரு மாற்றத்திற்கும் பணியாளர்களிடமிருந்து சரிசெய்தல் தேவைப்படுகிறது. இந்த மாற்றங்களை திறம்பட பிரதிபலிக்க முடியவில்லையெனில் அது அழுத்தத்தின் நிலைக்குச் சேர்க்கிறது.

பங்கு கோரிக்கைகள்: வேலையில் ஒரு நபரின் பாத்திரத்தின் சில எதிர்மறை குணாம்சங்கள், அவரது மன அழுத்தத்தை உணரும்

குறிப்பு

வாய்ப்பை அதிகரிக்கும். பணி பங்கீட்டு கோரிக்கைகளில் உயர் வேலைச் சுமை நேரம், வேலை தெளிவின்மை, மற்றும் முரண்பாடான செயல்திறன் எதிர்பார்ப்புகள் ஆகியவை அடங்கும். பணியில் அதிகமான கோரிக்கைகள் ஊழியர்களை எப்படி வலியுறுத்துகின்றன என்பதற்கு சோனா கன்னா நல்ல எடுத்துக்காட்டு ஆகும். வேலை நேரங்களில் அடிக்கடி அவசரநிலை மற்றும் மோதல்கள் மூலம் ஒரு மின்னணு ஆலை சோனா மாற்றத்தை வலியுறுத்துகிறது. அவளுடைய பொறுப்பை ஏற்றுக்கொள்வதற்கு எந்த அதிகாரமும் இல்லை. அவர் வேலைக்குப் பிறகு மயக்கமடைந்ததால் மருத்துவ பரிசோதனை மூலம் அவர் உயர் இரத்த அழுத்தத்தால் பாதிக்கப்பட்டார் என்று தெரியவந்தது. பணியில் அதிகமான கோரிக்கைகளால் ஏற்படும் மன அழுத்தம் அவளது ஆரோக்கியத்தை பாதிக்கத் தொடங்கியது.

பணி சுமை:நபர் திறனை விட அதிகமாக நிறுவனத்தின் எதிர்பார்ப்பு இருக்கும்போது அது

வேலை பணி சுமையாக முடிவடைகிறது. மேல் மற்றும் நடுத்தர அளவிலான மேலாளர்களுக்கு நியாயமற்ற காலக்கெடு மற்றும் நிலையான அழுத்தம் என்பன தங்கள் வேலைகளில் அடிக்கடி அழுத்தங்களைக் கொண்டுள்ளன.மக்கள் ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட நேரத்தில் வசதியாக செய்யக்கூடியதைவிட அதிக வேலை செய்யும்படி கேட்டுக் கொள்ளப்படுகையில், அளவுகோல் அதிகமான அளவு அதிகரித்துள்ளது, மேலும் தகுதி மற்றும் திறன்களின் அளவை தாண்டி வேலை செய்ய வேண்டிய அவசியமான வேலைகள் போதுமானதாக இருக்கும்.

கீழ் பணிசுமை: பெரும்பாலான மக்கள் ஆக்கிரமிக்கப்பட்டு தங்களுடைய வேலைகளை செய்யும் போது உகந்த சவால்களை சந்திக்க விரும்புகின்றனர். மக்கள் தங்கள் நேரத்தை பூர்த்தி செய்ய போதுமான வேலை இல்லைஅல்லது அவர்களது திறமைகள் மற்றும் திறன்களைப் பயன்படுத்த அனுமதியில்லை என்றபொழுது வேலை முடிவடைகிறது. கீழ்ப்பகுதியில் ஈடுபடும் ஊழியர்கள் பெரும்பாலும் சலிப்பாகவும், சோர்வாகவும் உணர்கிறார்கள், காயங்களுக்கு ஆளாகிறார்கள், அடிக்கடி வேலையில் இருந்து விடுகிறார்கள். இயந்திர பூட்டுமுறை வேலை சூழலுக்கு ஒரு உதாரணம் ஆகும். செயல்பாட்டு அணுசக்தி ஆலைகளில் சலிப்புக் காலங்கள் ஈடுபடுவதுடன், அவசரநிலைக்கு பதிலளிக்கும் போதும் எச்சரிக்கையுடன் ஒரே நேரத்தில் நிலைத்திருக்க வேண்டும். விழிப்புணர்வு ஒரு பயனற்ற பதில் செலவின் அவசரமாக இந்த வேலைகள் இன்னும் மன அழுத்தத்தை அளிக்கின்றன (கூப்பர் 1987).

பங்கு மோதல்: பணி செயல்பாடுகளை கொண்டிருக்கும்போது பங்கு மோதல் கடமைகள் அல்லது பொறுப்புகள் மற்றொரு மோதலாகும். உயர்நிலை மேலாண்மை மற்றும் கீழ்நிலை மேலாளர்கள் ஆகியவற்றிற்கு இடையே நடுத்தர மேலாளர்கள் காணப்படுகிறார்கள்

குறிப்பு

(ஜியோர்டானோ மற்றும் 1979). ஒரு பங்கு மோதலின் பொதுவான உதாரணம், முதலாளியின் கோரிக்கைகளுக்கு இடையில் ஒரு ஊழியர் தீர்மானிக்க வேண்டுகின்ற வேலை, வேலை செய்யும்போது அல்லது ஒரு கோரிக்கையைச் செய்யும்போது அதிக முயற்சி எடுக்க வேண்டும், அதன் மூலம் வேலை செய்யும் பொழுதெல்லாம் சக ஊழியர்கள் தடுக்க முயலுவதாகும். சில நேரங்களில், ஒருவரின் தனிப்பட்ட நம்பிக்கை மற்றும் மதிப்பீட்டு முறையை எதிர்த்து செயல்படும் போது, தன்னிச்சையான அல்லது சட்டவிரோதமான முடிவுகளை எடுக்கும்போது, தனது சொந்த கொள்கைகள் மற்றும் நம்பிக்கைகளின் செலவில், நிறுவனங்களின் நலன்களைப் பாதுகாக்க சில நேரங்களில், பங்கு மோதல்கள் அனுபவப்படுகின்றன.

பதற்றம் மற்றும் சம்பந்தப்பட்ட நபர் குறைந்த திருப்தி பற்றி பங்கு மோதல்கள் அதிகரித்துள்ளது. கூடுதலாக, இது சம்பந்தமாக இரு தரப்பினருக்கும் இடையேயான நம்பிக்கை மற்றும் மரியாதையின் நிலைப்பாடு, முக்கியமாக பொறுப்பற்ற பங்கு அழுத்தங்களைச் செலுத்துகிறது. குறைவான மனப்போக்கு, சமூக, உளவியல் அழுத்த வடிவத்தில் நபர் மற்றும் அமைப்புகளில் மிகவும் விலையுயர்ந்ததாக நிரூபிக்க முடியும்.

உடலிய தேவைகள்: பணியிடத்தின் உடல் தேவைகள் பணியாளர்களின் மன மற்றும் உடல்நலம் ஆரோக்கியத்தில் பேரழிவு தரக்கூடிய பாதிப்பை ஏற்படுத்தக்கூடும். தீவிர வெப்பநிலை, உரத்த சத்தம், மிக அதிக அல்லது மிக சிறிய ஒளி, கதிர்வீச்சு மற்றும் வான் மாசுபாடு ஆகியவற்றின் மோசமான வேலை நிலைமைகளில் பணியாற்றும் பணியாளர்களின் வேலைகளின் சில எடுத்துக்காட்டுகளாகும். இந்த காரணிகளின் முதல் தாக்கமானது வேலை செயல்திறன் மீது மோசமடையத் துவங்குகிறது. அதிக பயண தேவைகள் அல்லது நீண்ட தூர பயணத்தின்போது, அதிகப்படியான பயணம், நீண்ட நேரம் ஆகியவை அதிகரித்த அழுத்தம் மற்றும் குறைந்த செயல்திறன் வரை சேர்க்கின்றன. தொழில்நுட்பத்தில் இந்த முன்னேற்றங்கள் கூடுதலான நிவாரணம் மற்றும் செயல்திறனைக் கொண்டிருக்கும் மக்களுக்கு இது வழங்குவதால், அது வெறுக்கத்தக்கவர்களிடம் சேதத்தையும் மன அழுத்தத்தையும் ஏற்படுத்துகின்றன.

வணிகச் சூழலில் அழைப்பு மையங்கள் மற்றும் வணிக செயல்முறை புற ஒப்படைப்பு நிறுவனங்கள் (BPOs) அதிகரிப்புடன் பணியாளர்களுக்கான உடல் தேவைகளின் அச்சுறுத்தல் தீவிரமடைந்ததோடு உடனடியாக சரிபார்க்கப்படாமலிருந்தால் மன அழுத்த நோய்களுக்கு காரணமாக இருக்கலாம்.

தொழில் வளர்ச்சி: நிறுவனங்களில் மன அழுத்தத்தின் முக்கிய ஆதாரங்களில் ஒன்று ஊழியர்களின் எதிர்பார்ப்பு நிலை ஆகும். தொழில் பாதுகாப்பு, பதவி உயர்வுகள், இடமாற்றங்கள் மற்றும் பிற

மேம்பாட்டு செயல்முறைகள், கீழ்- பதவி உயர்வு (எதிர்பார்ப்பு அளவைப் பொறுத்து வேலையில் வளரத் தவறி) அல்லது அதிக-பதவி உயர்வுகள் (தகுதியை மீறுகின்ற ஒரு வேலைக்கு ஊக்குவித்தல் போன்ற வாழ்க்கைத் திட்டமிடல் மற்றும் அபிவிருத்தி தொடர்பான பிரச்சினைகள் ஊழியர்கள் அளவுகள்) சம்பந்தப்பட்ட நபர்கள் மத்தியில் அதிக கவலை மற்றும் மன அழுத்தத்தை உருவாக்க முடியும். எந்தவொரு மாற்றமும் நிறுவன ஊழியர்களிடத்தில் அறிமுகப்படுத்தப்படும் போது எதிர்காலத்தின் மீதான விளைவுகளைப் பற்றியதாகும். ஊழியர்கள் பல தொழில் சம்பந்தப்பட்ட கவலைகளை அனுபவிக்கிறார்கள் புதிய வேலையில் திறம்பட பங்களிக்க முடியுமா? வளர்ச்சி சாத்திய மாக உள்ளதா? புதிய வேலை பாதுகாப்பானதா? இந்த கவலைகள் அவர்களிடையே மன அழுத்தத்தின் முக்கிய ஆதாரங்களாகும்.

நிறுவனஅரசியல்:நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு ஊழியரும் ஒரு சாதாரண அல்லது ஒரு முறைசாரா குழு அல்லது குழுவின் ஒரு பகுதியாகும். நிறுவனங்களின் வெற்றிகரமான செயல்திறன் மற்றும் சக ஊழியர்களுக்கு நிறுவன குறிக்கோள்களை அடைய பணியாளர்களுக்கு உதவுவதன் மூலம் சக பணியாளர்களுக்கும் மேலதிகாரர்களுடனும் நல்ல பணி உறவு மிகவும் முக்கியமானதாகும். நிறுவனத்தில் ஒருவருக்கொருவர் புறக்கணிப்பது முரட்டுத்தனமான நடத்தைக்கும் மற்றும் மன அழுத்தத்திற்கும் காரணமா

கிறது. அரசியல் நடத்தை அல்லது அலுவலக அரசியலின் உயர் நிலை மேலாளர்கள் மற்றும் பணியாளர்களுக்கு மன அழுத்தம் தர கூடியதாக இருக்கிறது. நிறுவனத்திற்குள்ளேயே அதிகாரப் போராட்டம் விளைவிப்பதன் மூலம் போட்டி மற்றும் உயர்ந்த அழுத்தத்தை அதிகரிக்கிறது. அதிகார விளையாட்டுக்களில் சிக்கியிருக்கும் மேலாளர்கள் மற்றும் அரசியல் கூட்டணிகளும் தாழ்த்தப்பட்டவர்களுக்கு அழுத்தம் கொடுக்கின்றன (மட்டேஷன் மற்றும் இவன்செவிச் 1987).

ஆக்கிரமிப்பு நடத்தை: வன்முறை மற்றும் பாலியல் துன்புறுத்தல் ஆகியவற்றின் அமைப்புகளில் தீவிரமான நடத்தைக்கு ஒரு பொதுவான வடிவம் காணப்படுகிறது. தீவிரமான நடத்தை அல்லது மற்ற ஊழியர்களிடம் உடல் ரீதியான தீங்கு ஏற்படுவது பணியிட வன்முறை என வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது.இது நிறுவனங்களின் (அட்கின்சன் 2001) மன அழுத்தம் முக்கிய ஆதாரங்களில் ஒன்றாக காணப்படுகிறது.

பாலியல் துன்புறுத்தல் என்பது தேவையற்ற தொடர்பு அல்லது ஒரு பாலியல் இயல்பு தொடர்பாகும் (மிங்க் 2000). இன்றைய தினம், பெருநிறுவன உலகில் நுழைந்த பல பெண்கள் பணியாளர்களுடன் இந்த பிரச்சினையை சந்திக்கின்றனர். இவை சரியான வழிகளில் தீர்க்கப்பட வேண்டும் (பெட்டி 7.2 ஐப் பார்க்கவும்). நிறுவனங்களில் ஏற்படும் பாலியல் துன்புறுத்தலை தடுப்பதற்கு மேலாண்மைக்கு

பலமான பொறுப்பு உள்ளது, அது ஏற்படுமானால் அது விரைவாகவும் உறுதியாகவும் தீர்க்கப்பட வேண்டிய ஒன்றாகும். உண்மையான புகார்களை புறக்கணிப்பது மதிப்பு மிக்கதாக கருதப்படுகிறது. இல்லினாய்ஸ் ஆலைகளில் 34 மில்லியன் டாலர், 350 இலட்சம் பெண் தொழிலாளர்களுக்கு கொடுக்க வேண்டியிருந்தது, ஏனென்றால் பாலியல் ரீதியாக விரோதமான சூழலைப் பற்றி அவர்களின் புகார்களை மீண்டும் மீண்டும் புறக்கணித்தனர்.இன்போசிஸ் ஒரு பாலியல் துன்புறுத்தல் வழக்கை தீர்ப்பதற்கு 3 மில்லியன் டாலர் செலவழிக்க நேர்ந்தது, அதற்கு எதிராக அதன் முன்னாள் இயக்குனரான பனேஷ் மூர்த்தி வழக்கு தொடர்ந்தார்.

சுற்றுச்சூழல் காரணிகள் சுற்றுச்சுழலில் நிறுவனங்கள் தங்கள் பணியில் ஒரு ஆழமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. புறச் சூழலில் நடக்கும் பொருளாதார, அரசியல் மற்றும் தொழில்நுட்ப நிகழ்வுகள், அவற்றுடன் பல நிச்சயமற்ற தன்மைகள் இருப்பதால் மாறுபட்ட அளவுகளில் மன அழுத்தத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. நிச்சயமற்ற சுற்றுச்சூழல் காரணிகளால் ஏற்படும் கவலை பணியிடத்திற்குள் நுழைந்து பின்னர் நம் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையுடன் செல்கிறது. இந்த காரணிகள் சில இங்கே சேர்க்கப்பட்டுள்ளன.

பொருளாதார நிச்சயமற்ற தன்மை: கீழ்த்திசை, உரிமைப்படுத்துதல், குறைத்தல், மறுசீரமைப்பு செய்தல் போன்ற அனைத்தும் செயல்திறன் மற்றும் செலவு குறைப்பு ஆகியவற்றின் பெயரால் லாபத்தை அதிகரிக்கச் செய்யப்படுகின்றன. இந்த பயிற்சிகளின் விளைவாக பணிநீக்கம் செய்யப்படுகிற ஊழியர்கள் மற்றவர்களிடமிருந்து உணவளிக்கத் தள்ளப்படுகிறார்கள். அரசாங்க அமைப்புகளால் செய்யப்பட்ட ஒழுங்குமுறை அறிவிப்பானது, உறுதியற்ற தன்மைகளை நிர்வகிக்கும் வழிகளைக் கண்டுபிடிப்பதுடன், முதலாளிகளுக்கும் ஊழியர்களுக்கும் கவலை மற்றும் மன அழுத்தத்தை ஏற்படுத்துகின்றன.

தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள்: எந்திரமயமாக்கம், கணினிமயமாக்கல், மற்றும் எந்திரனியல் போன்றவை நிறுவனங்களின் உற்பத்தித்திறன் மற்றும் இலாபத்தன்மைக்கு மிகப்பெரிய பங்களிப்பை அளித்தன. எனினும், திறமை வாய்ந்த தொழிலாளர்கள் இடமாற்றம் செய்யப்பட்டு, இப்போது புதிதாக திறமை களை கற்றுக்கொள்ள வேண்டப்படுகின்றனர். மேம்பட்ட தொழில்நுட்பத்தின் அறிவு, புதிய தொழிலாளர்கள் மற்றும் பழைய தலைவர்கள் இடையிலான வேறுபாட்டை உருவாக்குகிறது. வயதான பணியாளர்கள் பொதுவாக தேவையான தொழில்நுட்ப திறன்களை கற்றுக்கொள்வதோடு, இளைய ஊழியர்களுக்கு எதிராகப் போட்டியிடும் திறனுடன் எதிர்க்கிறார்கள். இந்த இடைவெளி தொழிலாளர்களின் இரு இனங்களுக்கிடையிலான எதிர்மறையான உணர்வையும் மன அழுத்தத்தையும் உருவாக்குகிறது.

அரசியல் நிச்சயமற்ற தன்மை: வெளிப்புற சூழலில் அரசியல் குழப்பம் வணிக நிறுவனங்களின் வேலைகளில் பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளது. தத்துவங்கள், கொள்கைகள் மற்றும் அதிகாரத்தில் உள்ள அரசியல் கட்சியால் அங்கீகரிக்கப்படும் அமைப்புகள் ஆகியவை நிறுவனங்கள் செயல்படுத்துவதற்கான வழிகளை தீர்மானிக்கின்றன. இது விண்வெளி, பாதுகாப்பு ,விஞ்ஞானம் மற்றும் தொழில்நுட்பம் போன்ற அரசாங்க நிதியளிக்கப்பட்ட நிறுவனங்களில் இன்னும் தெளிவாகக் காணப்படுகிறது..

குறிப்பு

8.2.2 மன அழுத்தத்தை நிர்வகிப்பதற்கான உத்திகள்

மன அழுத்தம் நம் வாழ்க்கையின் ஒரு அம்சமாகும். அதை நம்மால் தவிர்க்க முடியாத ஒன்றாகும். இது முற்றிலும் அழிக்கப்பட முடியாதது, அதன் விளைவு களை கட்டுப்படுத்த நுட்பங்கள் மற்றும் உத்திகளைப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும், அதன் மூலம் பணியிடத்தில் இருந்து, மேலும் பணியமர்த்தும் திருப்திகரமான வாழ்க்கையை அனுபவிக்க வேண்டும். அழுத்தத்தின் ஆதாரம் தனிப்பட்ட மட்டத்திலும், நிறுவன மட்டத்திலும் எதிர்மறையான தாக்கத்தை கட்டுப்படுத்த நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துகிறது. மன அழுத்தம் மற்றும் தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன அளவில் இருவரும் அடையாளம் காண வேண்டும்.

மன அழுத்த மேலாண்மை பின்வரும் மூன்று படி செயல்முறைகளை கொண்டுள்ளது:

1. விழிப்புணர்வு: மன அழுத்தத்தை நிர்வகிப்பதற்கான முதல் படிநிலை, எதிர்மறையான மன அழுத்தங்களுக்கு அறிகுறிகளை நன்கு அறிந்து கொள்ள வேண்டும். உடலியல், உளவியல், மற்றும் நடத்தை சார்ந்த விளைவுகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் மன அழுத்தத்தின் விளைவுகள் சில முன்பே விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன.
2. மூலதனத்தை அடையாளப்படுத்துதல்: அறிகுறிகள் தெரிந்திருந்தால் இரண்டாவது படி மன அழுத்தத்திற்கு வழிவகுக்கும் காரணிகளின் மூலதனத்தை கண்டறிய வேண்டும்.
3. மன அழுத்தத்தை சமாளித்தல்: அழுத்தங்களைக் கண்டறிந்த பிறகு, ஒருவர் சமாளிக்கும் உத்திகளை உருவாக்க வேண்டும். அழுத்தங்களை இரண்டு வழிகளில் தீர்க்க முடியும்: ஒருவருக்கு நேரடியாக அகற்றுவது அல்லது மாற்றுவது மற்றும் இரண்டாவதாக ஆக்கபூர்வமான வழிக ளில் தங்கள் உணர்ச்சி உணர்வுகள் மற்றும் எதிர்விளைவுகளை மாற்றியமைக்கவோ அல்லது நிர்வகிக்கவோ உதவுவதன் மூலம் அழுத்தங்களை தீர்க்க முடியும். (போல்க்மன் மற்றும் லாசரஸ் 1988)

8.3 நிறுவன முரண்பாடு

குறிப்பு

மோதலின் கருத்தானது, மோதல் என்பது மனித வாழ்வின் ஒரு பகுதியாகும். எங்கு தொடர்பு உள்ளதோ அங்கு மோதல் உள்ளது. மோதல் பல வழிகளில் வரையறுக்கப்படுகிறது, மேலும் விரோதப் போக்கு, எதிர்மறையானமனப்பான்மை, விரோதம், ஆக்கிரமிப்பு, போட்டி மற்றும் தவறான புரிதலின் வெளிப்பாடாகக் கருதப்படலாம். இரண்டு எதிரிக் குழுக்களுக்கு இடையில் முரண்பாடான அல்லது சமரசத்திற்கு இடமில்லாத நலன்களைக் கொண்டிருக்கும் சூழ்நிலைகளிலும் இது தொடர்புடையது. இது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தனிநபர்களின் குழுக்களுக்கு இடையில் ஒரு கருத்து வேறுபாடு என வரையறுக்கப்படலாம். ஒவ்வொரு நபரும் குழுவினரும் மற்றவர்களுடைய கருத்துக்களை அல்லது நோக்கங்களை ஏற்றுக்கொள்வதற்கு முயற்சிக்கின்றனர்.

சில நேரங்களில் கடுமையான போட்டி மோதலுக்கு வழிவகுத்தாலும் கூட மோதல் போட்டியிலிருந்து வேறுபடுத்தப்பட வேண்டும். போட்டி ஒரு இலக்கை அடைவதற்கு நோக்கி இயங்குகிறது மற்றும் ஒரு குழு தலையிடாது மற்றொரு குழுவின் முயற்சிகள் மற்றொரு குழுவிற்கு எதிராக இயக்கப்படுகின்றன. மேலும் மற்ற குழுக்கள் இலக்குகளை அடைவதற்கான செயல்களுக்கு விரோதமாக நடவடிக்கை எடுக்கப்படுகின்றன.

8.3.1 கட்டமைப்பு மற்றும் அழிவு முரண்பாடுகள்

மோதல் நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறையான இருப்பு மற்றும் விளைவுகள் ஆகிய இரண்டையும் கொண்டிருப்பதால், அது பயனுள்ள நோக்கங்களுக்காக பார்க்கப்பட வேண்டும் மற்றும் நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும். நிலைமை என்பதை தீர்மானிக்க மோதல் தூண்ட அல்லது அதை தீர்க்க நிர்வாகம் கணக்கெடுப்பு செய்ய வேண்டும். தாமஸ் மற்றும் ஷ்மிட் அறிக்கையில் அந்த மேலாளர்கள் மோதல் சூழ்நிலைகளில் கையாள்வதில் தங்கள் இருபது சதவிகிதம் வரை செலவிடுகிறார்கள். எனவே, ஒவ்வொரு வகையிலான வகை மோதல்களின் பொதுவான பண்புகளை கையாள்வதில் சில தரநிலை நுட்பங்களைத் திட்டமிட முடியும் என்று மேலாளர்கள் சமாளிக்க வேண்டிய மோதல்களின் வகைகளை புரிந்துகொள்வது மிகவும் முக்கியமாகும். இவற்றில் ஐந்து அடிப்படை முரண்பாடுகள் உள்ளன. இவை:

தனிப்பட்டவர்களுடன் மோதல்: தனிநபருக்குள்ளான மோதல்கள் வழக்கமாக பங்கு வகிக்கும் தொடர்புடைய மதிப்பு, தனி நபரின் மதிப்பீடுகள் மற்றும் நம்பிக்கைகள் ஆகியவற்றுடன் இணங்குவதில்லை என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. உதாரணத்திற்கு, தேவையற்ற

பார்வையாளரை அல்லது தேவையற்ற தொலைபேசி அழைப்பைத் தவிர்ப்பதற்காக அவரது முதலாளி அலுவலகத்தில் இல்லை என்று ஒரு செயலாளர் பொய் சொல்ல வேண்டும். இது உண்மையைச் சொல்லும் நெறிமுறையை உருவாக்கியிருக்கக்கூடிய செயலாளரின் மனதில் ஒரு மோதல் ஏற்படலாம். இதேபோல், பல இந்தியர்கள் சைவ உணவு உண்பவர்கள் மற்றும் அமெரிக்காவிற்கு செல்கின்றன, மேலும் சைவ உணவு உண்பவர்களாக இருப்பதற்கு இது மிகவும் கடினமாக இருக்கிறது. சைவ தத்துவத்தின் அவசியத்தை அவர்கள் கேள்விக்குள்ளாக்கலாம், இதனால் அவர்கள் மனதில் மோதல்கள் ஏற்படும்.

இந்த மதிப்பு மோதல்களுக்கு கூடுதலாக ஒரு நபர் ஒரு மோதலில் ஈடுபடலாம். உதாரணத்திற்கு, ஒரு தொலைபேசி இயக்குபவர் அறிவுறுத்தப்படலாம் மற்றும் தனது மேற்பார்வையாளரால் வாடிக்கையாளர்கள், வாடிக்கையாளர்களுடன் அதிக நேரத்தை செலவிடுவதாக புகார் செய்யலாம். இது அவரது மனதில் ஒரு பாதிப்பை ஏற்படுத்தும். இதேபோல் ஒரு காவல்துறை அதிகாரி அவரது சகோதரர் திருமணத்திற்கு அழைக்கப்பட்ட விருந்தாளிகள் சட்டத்திற்கு எதிராக போதை மருந்துகளை பயன்படுத்துகின்றனர் என்பதைக் காணலாம். இது ஒரு சகோதரன் அல்லது ஒரு காவல்துறை அதிகாரி விளையாடும் பாத்திரத்தின் மனதில் மோதல் ஏற்படலாம். ஒரு நபர் இருவருக்கும் சமமாக விரும்பத்தக்க மாற்றுகளை அல்லது இரண்டு சமமாக விரும்பாத குறிக்கோள்களுக்கிடையில் ஒருவரை தேர்வு செய்யும்போது ஒரு நபருக்குள்ளான மோதல் ஏற்படலாம்.

இருவருக்கிடையே மோதல்: இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தனிநபர்களுக்கிடையேயான மோதல்களுடனும், மிகவும் பொதுவான மற்றும் மிகுந்த முரண்பாடான மோதல்களுடனும் இடைவிடா மோதல் ஈடுபடுகிறது. இது வரையறுக்கப்பட்ட மூலதன மற்றும் மனிதவள ஆதாரங்களுக்கு போட்டியிடும் இரண்டு மேலாளர்களுக்கு இடையே மோதல் ஏற்படலாம். உதாரணத்திற்கு, மூன்று சமமாக தகுதியுள்ள பேராசிரியர்கள் இருந்தாலும்கூட, ஒருவருக்கொருவர் முரண்பாடுகள் உருவாக்கலாம், மேலும் அவர்கள் பதவி உயர்வுக்காக காத்திருக்கிறார்கள், ஆனால் அவர்களில் ஒருவர் மட்டுமே வரவு செலவுத் திட்ட மற்றும் பதவி உயர்வு காரணமாக பதவி உயர்வு செய்ய முடியும். பற்றாக்குறை வளங்களைச் சமாளிக்க முடியாதபோது இந்த மோதல்கள் மேலும் கடுமையானதாகிவிடும், இவை பகிர்ந்து கொள்ளப்பட வேண்டும்.

தனிப்பட்ட மோதல், நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் மற்றும் அமைப்பின் நோக்கங்கள் பற்றி தொடர்புடையது. உதாரணமாக ஒரு பள்ளியின் சில குழு உறுப்பினர்கள் பாலியல் கல்வியில் படிப்புகளை வழங்க விரும்பலாம், மற்றவர்கள் இந்தத் திட்டத்தை ஒழுக்க ரீதியாக தாக்குப்பிடிக்கும் வகையில் முரண்பாட்டைக் காணலாம். இதேபோல்,

குறிப்பு

ஒரு கல்லூரி அல்லது ஒரு பல்கலைக்கழகம் தரமான கல்வியைக் கொண்டிருக்கலாம், எனவே உயர்தர மாணவர்கள் மட்டுமே அனுமதிக்கப்படுவார்கள், அதே சமயம் நிறுவனக் குழு உறுப்பினர்கள் சிலர் உயர்நிலைப் பள்ளி பட்டதாரிகள் சேர்க்கைக்கு பரிசீலிக்கப்பட வேண்டிய திறந்த கொள்கைகளை முன்மொழியலாம். அத்தகைய நிலைமை குழு உறுப்பினர்கள் மத்தியில் மோதல் ஏற்படலாம். குறிக்கோள்களின் தன்மை கூடுதலாக, இந்த இலக்குகளை அடைவதற்கு வழிவகுக்கும். உதாரணமாக, விளம்பர சந்தைப்படுத்தல் மேலாளர்களிடம் எந்தவிதமான விளம்பர முறைகள் அதிக விற்பனையை விளைவிக்கும் என்று விவாதிக்கலாம். இந்த உண்மைகளை விட கருத்துக்களை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்கும் போது உயர்த்திக் காட்டப்படுகின்றன. உண்மைகள் பொதுவாக உடன்பாடின்மைகளால் விளைந்தவை. கருத்துக்கள் மிகவும் தனிப்பட்ட அகநிலை விமர்சனங்கள் மற்றும் கருத்து வேறுபாடுகள் ஆகியவற்றை வழங்கலாம்.

இந்த மோதல்கள் பெரும்பாலும் ஆளுமை மோதல்களின் விளைவுக ளாகும். மாறுபட்ட பண்புகள் மற்றும் மனோபாவங்களைக் கொண்டவர்கள், மற்றவர்களின் கருத்துக்களுக்கும் நோக்கங்களுக்கும் பொருந்தாத காட்சிகள் மற்றும் நோக்குநிலைகளைக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

தனி நபருக்கும் குழுவிற்கும் இடையில் உள்ள மோதல்:முன்னர் நாம் விவாதித்தபடி, அனைத்து முறைசாரா குழுக்களும், உறுப்பினர்களும் கடைபிடிக்க வேண்டிய நடத்தைகள் மற்றும் செயல்பாட்டுத் தரங்களை நிர்ணயித்துள்ளனர். சமூகத் தேவைகளுக்கு குழுவிற்குள்ளேயே தனிப்பட்டவராக இருக்க வேண்டும், ஆனால் குழு வழிமுறைகளுடன் கருத்து வேறுபாடு இருக்கலாம். உதாரணமாக, சில உணவகங்களில் உதவிக் மற்றும் பணிப்பெண் மூலம் பகிர்ந்து கொள்ளப்படுகின்றன. சில குறிப்பிட்ட பணியாளர் அதிக மனதுடனும், செயல்திறனுடனும் இருக்கலாம், இதனால் அவர் குழுவிற்குள்ளேயே மோதலை ஏற்படுத்திக் கொள்வார் என்று உணரலாம். சில காரணங்களால் குழு வேலைநிறுத்தத்தில் ஈடுபடுவது போலவே உறுப்பினர்கள் இந்த காரணங்களுக்காக உடன்படவில்லை அல்லது குழுவிற்கு முரணான வகையில் வேலைநிறுத்தத்தில் ஈடுபட முடியாது.

இந்த முரண்பாடு மேலாளகுழுவிற்கும் அல்லது பின்பற்றுபவர்களுக்கும் இடையில் இருக்கும். ஒரு மேலாளர் குழு உறுப்பினருக்கு எதிராக ஒழுங்கு நடவடிக்கை எடுக்கலாம், இதனால் மோதல்கள் ஏற்படலாம், எனவே உற்பத்தி குறைந்துவிடும். படைக் கிளர்ச்சி என்பது கப்பல் குழுவினருக்கு எதிரான ஒரு உதாரணம். கட்டளை தவறாகவும், மற்றவர்கள் என்ன நம்புகிறார்களோ அதற்கும் முரணாகவும் இருந்தாலும், இராணுவப் படைகளிடையே மோதல் தங்கள் தளபதிக்கு கீழ்ப்படிய வேண்டும்.

குழுக்களிடை மோதல்: ஒரு நிறுவனமானது குழுக்கள், துறைகள், பிரிவு மற்றும் பணிகள் ஆகியவற்றின் ஒரு வலைப்பின்னல்ஆகும். இந்த மோதல்கள் இயல்பான முறையில் தனிப்பட்டவையாக இல்லை, அவை அமைப்புரீதியான கட்டமைப்பில் உள்ளார்ந்த காரணமாக உள்ளன. உதாரணமாக, தொழிற்சங்கத்திற்கும் நிர்வாகத்திற்கும் இடையிலான தொடர்ச்சியான மோதல் உள்ளது. மிகவும் பொதுவான மற்றும் சிறப்பம்சமாக மோதல் வரி ஊழியர்கள் இடையே உள்ளது. வரி மேலாளர்கள் ஊழியர்கள் மீது தங்கள் தகவல் மற்றும் பரிந்துரை சார்பை மறுக்கலாம். ஊழியர்கள் தங்களின் சொந்த முடிவுகளையும் பரிந்துரைகளையும் நேரடியாக செயல்படுத்த தங்கள் இயலாமையை மறுக்கலாம். இந்த உறவுகளால் மோதல் ஏற்படுகிறது. பணிமிகுந்த இடைத்தொடர்புகளால் ஏற்படுகின்ற முரண்பாடுகள், இடைப்பட்ட காரணிகளின் மதிப்புகள் இல்லையென்றாலும், ஒன்றிணைந்த தனித்தனி அலகுகளுக்கு இடையே உள்ள உறவு வரையறுக்கப்பட வேண்டும்.

இந்த மோதல்கள் வெவ˙வேறு அலகுகளுக்கும் குழுக்களுக்கும் பொருந்தாத வெகுமதிகள் மற்றும் மாறுபட்ட செயல்திறன் அளவுகோல்களால் ஏற்படலாம். உதாரணமாக விற்பனையாளர்கள் பொறுத்தவரையில் தங்கள் முயற்சிகளுக்கு வெகுமதி அளிப்பதால் வாடிக்கையாளர்களுக்கு தயாரிப்பு மற்றும் விநியோக முறைகளில் சில அளவிற்கு உறுதி செய்யலாம், உற்பத்தி இரண்டு பிரிவுகளுக்கும் இடையில் மோதல் ஏற்படுவதை சாத்தியமற்றதாகக் காணலாம்.

அமைப்புக்குள் உள்ள வேறுபட்ட செயல்பாட்டுக் குழுக்கள் வெவ்வேறு நோக்கங்களின் காரணமாக ஒருவருக்கொருவர் முரண்படலாம். அமைப்பு மற்றும் செயல்முறை ஆகிய இரண்டிலும் பல்வேறு பிரிவுகளில் அடிப்படை வேறுபாடுகள் உள்ளன, இதனால் துணை கலாச்சாரம் உருவாகிறது. லாரன்ஸ் மற்றும் லோர்ச் ஆகியோரின் கருத்துப்படி, இந்த கலாச்சாரங்கள் வேறுபடுகின்றன: (ய) உற்பத்தி நோக்கத்திற்காகவும், ஆராய்ச்சி மற்றும் மேம்பாட்டிற்காகவும் மாறுபடுகின்ற நிலையில் உள்ளது.(b)நேர நோக்குநிலை,விற்பனைக்கு குறுகிய காலமாகவும் நீண்ட காலமாகவும் ஆராய்ச்சியில் இருக்கும்.(c) ஆராய்ச்சி முறைசாரா தன்மை மற்றும் உற்பத்தியில் மிக உயர்ந்த முறையாகும்.(d) மேற்பார்வைக் கோட்பாடு, மிகவும் ஜனநாயகமாக இருக்கலாம்.

முந்தைய அலகு மோதலின் ஒரு பாரம்பரிய உதாரணமாக விற்பனை மற்றும் உற்பத்திக்கு விவாதிக்கப்பட்டது. விற்பனை துறை பொதுவாக வாடிக்கையாளர் சார்புடையதாக உள்ளது மற்றும் அதிக உற்பத்திப் பொருட்களுக்கு எதிராக விலையுயர்வை பராமரிக்க விரும்புகிறது, ஏனெனில் உற்பத்தித் துறைக்கு எதிரான செலவின விருப்பம், கைத்திறன் தயாரிப்புக்கு தேவைப்படும் செலவினத்தை பற்றி கடுமையாக கவனம் கொண்டுள்ளது.

குறிப்பு

அதேபோல், குழுக்களிடை மோதல் நாள் தொழிலாளர்கள் மற்றும் இரவு தொழிலாளர்களுக்கு இடையே ஏற்படலாம், மேலும் காணாமல் போன கருவிகளுக்காக பராமரிப்பவர்களை ஒருவருக்கொருவர் குற்றம் சொல்லலாம்.

உள்-அமைப்பு மோதல்கள்: அமைப்புகள் இடையே மோதல் ஏற்படும்போது சில வழியில் ஒருவருக்கொருவர் சார்ந்து இருக்கிறார்கள். இந்த மோதல் நிறுவனங்கள் மற்றும் அவர்களால் பாதிக்கப்பட்ட நிறுவனங்களை ஒழுங்குபடுத்தும் அரசு நிறுவனங்களுக்கிடையில் தங்கள் உறுப்பினர்களை நியமிப்பதற்கான தொழிற்சங்கங்களுக்கும் நிறுவனங்களுக்கும் இடையில் மூலப்பொருட்களின் அளவு, தரம் மற்றும் விநியோக நேரங்கள், கொள்முதல் நிறுவனங்கள் ஆகியவற்றை கொண்டுள்ளன. இந்த முரண்பாடுகள் இரண்டு வகையான நிறுவனங்களின் நலனுக்காக தீர்க்கப்பட வேண்டும் அல்லது சரியாக நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும்.

8.4 முரண்பாட்டு செயல்முறை

முந்தைய பாரம்பரிய நோக்கில் மோதலானது, தீங்கு, அழிவு மற்றும் தேவையற்றதாக கருதப்படுகிறது. 1930 கள் மற்றும் 1940 களில் குழு நடத்தை மற்றும் தொடர்பு பற்றி நிலவிய மனப்பான்மைகளுக்கு இந்த கருத்து பொருந்தியது. மோதலின் இருப்பு ஏதேனும் தவறாகி விட்டதா என்பதற்கான அடையாளம் ஆகக் கருதப்பட்டது, அது சரி செய்யப்பட வேண்டும். மோதல் அனைத்து செலவிலும் தவிர்க்கப்பட வேண்டும் என்று கருதப்படுகிறது. விஞ்ஞான மேலாண்மை அணுகுமுறை மற்றும் மேலாண்மை நிர்வாக பள்ளி ஆகிய இரண்டும் வளர்ந்து வருகின்றன. பணிகளை, விதிகள், ஒழுங்குமுறை நடைமுறைகள் மற்றும் அதிகார உறவுகளை குறிப்பிடுவது போன்ற நிறுவன கட்டமைப்புகளினால், ஒரு மோதல்கள் உருவாகும்போது, இந்த கட்டப்பட்ட விதிகளும் அத்தகைய மோதல்களின் பிரச்சினைகளை அடையாளம் கண்டறிந்து சரிசெய்யும். மோதல்களின் இருப்பு மோசமான நிர்வாகம் மற்றும் சிக்கலான தயாரிப்பாளர்களில் வேண்டுமென்றே முயற்சிகள் ஆகியவற்றை பிரதிபலித்தது என்று நம்பப்பட்டது. இதனால் மெய்நிகர் மேலாண்மை நுட்பங்கள் மற்றும் முரண்பாட்டின் காரணிகளை கவனத்தில் கொண்டு, அது அகற்றப்பட்டு, நிறுவன செயல்திறன் மேம்படுத்தப்படலாம். மனித உறவுகள், பள்ளிகள் இதேபோன்ற கோட்பாட்டைக் கொண்டது. அந்த மோதல்கள் நல்லெண்ண மற்றும் நம்பிக்கையின் சூழலை உருவாக்குவதன் மூலம் தவிர்க்க முடியாதவை. நிறுவன மோதல் வேறுபாடுகளில் இருந்து வருகிறது. வளங்கள் ஒதுக்கீடு, இலக்குகளின் தன்மை மற்றும் குறிக்கோள்கள், நிறுவன கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள், நியமங்களின் இயல்பு போன்ற நிறுவன முரண்பாட்டு காரணிகள் வெகுமதிகளை விநியோகித்தல், இந்த

மோசமான விளைவு களைத் தவிர்ப்பது, தேவையற்ற மன அழுத்தம், தொடர்புபடுத்தலில் தடுப்பு, ஒத்துழைப்பு இல்லாதது, அவநம்பிக்கையுடனும் சந்தேகத்துடனும் நிறுவன ரீதியிலான செயல்திறனை இது குறைகிறது.

இருப்பினும் சமீப வருடங்களில், நிர்வாக அறிஞர்கள் மோதல் பற்றிய தங்கள் கருத்துக்களை மாற்றியுள்ளனர். இந்த பார்வை நடத்தை பார்வை என்று அறியப்படுகிறது, ஏனெனில் மக்கள் தங்கள் மனோபாவங்கள், மதிப்புகள், இலக்குகள் ஆகியவற்றில் வித்தியாசமாக இருப்பதால், மோதல் என்பது ஏற்படுகிறது. ஆனால் அது ஒழுங்காகக் கையாளப்பட்டால் அது பயனுள்ளதாகவும், ஆக்கபூர்வமானதாகவும் இருக்கும். மோதல்களின் நவீன நோக்குநிலையானது உண்மையில், சில சூழ்நிலைகளில் செயல்திறன் தேவைப்படுவதற்கு அவசியமாக இருக்கிறது, ஏனென்றால் இணக்கமான, அமைதியான மற்றும் கூட்டுறவு குழுக்கள் நிலையானதாக மாறக்கூடும் மற்றும் குழு உயிருடன், சுய விமர்சனமும் ஆக்கபூர்வமானதாகவும் உள்ளது. இத்தகைய மோதலின் நிலைமையை பராமரிக்க பொதுவாக மேலாண்மை நிர்வாகம் ஊக்குவிக்கப்படுகிறது. ஆராய்ச்சி மற்றும் அபிவிருத்தி, விளம்பர முகவர், பொது கொள்கை குழுக்கள் போன்ற பலவற்றில் இது சிறப்பாக உள்ளது.

விளைவுகள்

மோதலின் நேர்மறையான விளைவுகள் சில:

- இது பகுப்பாய்வு சிந்தனையில் உதவுகிறது:மோதல்கள், கருத்துகள், விதிகள், கொள்கைகள், இலக்குகள் மற்றும் திட்டவட்டங்கள் ஆகியவற்றிற்கு சவால் விடுக்கக் கூடும் அவர்கள் நியாயப்படுத்தப்படுவதன் மூலம் அல்லது அவற்றுக்கு தேவைப்படும் மாற்றங்களைச் செய்வதற்கான பகுப்பாய்வு, முடிவுகளை சமாளிக்க முடியாத விடயங்களைக் காட்டிலும் எந்த சூழ்நிலையும் ஒழுங்குபடுத்தப்படுவதில்லை என்று ஆ.ர். கார்லிஸல் இதைக் கூறுகிறார்.
- இது அதிகரித்த ஒற்றுமைக்கு உதவுகிறது: பல்வேறு அமைப்புகளுக்கிடையே உள்ள மோதல்கள் ஒரு அமைப்பிற்குள் விசுவாசத்தையும் ஒற்றுமையையும் வளர்த்துக் கொள்கின்றன மற்றும் வெளிநாட்டினருடன் போட்டியிடும் பொருட்டு அது குழு அடையாளத்தை மேலும் அதிகப்படுத்துகிறது. இது நிறுவன மற்றும் குழு இலக்குகளை அர்ப்பணிப்பு மற்றும் ஒப்படைப்புக்கு ஊக்குவிக்கிறது.
- முயற்சிகள் அதிகரித்து மோதல் போட்டியை ஊக்குவிக்கிறது: சில தனிநபர்கள் மோதல் மற்றும் கடுமையான போட்டியால் மிகவும் உந்துதல் பெற்றுள்ளனர். உதாரணமாக, பிரிவுக்குள்ளான மோதல் காரணமாக பதவி உயர்வு பெறும் ஒரு

பேராசிரியர், அவர் அதிக திறன் வாய்ந்தவர் என்று நிரூபிக்கவும், பதவி உயர்வுக்கு தகுதியா னவர் என்பதை நிரூபிக்கவும் கடினமாக உழைக்கலாம். இதேபோல் நாள் மாற்றத்தின் போது உற்பத்தித் தொழிலாளர்கள் குழு ஒன்று இரவு மாற்றத்தில் இதே போன்ற குழுவை உருவாக்கிவிட்டால், அது நாள் மாற்றத்திற்கான மேம்படுத்தப்பட்ட செயல்திறனை மேலும் அதிகரிக்கும். இத்தகைய மோதல்கள் மற்றும் போட்டி ஆகியவை அதிக அளவில் முயற்சி மற்றும் வெளியீடுகளுக்கு வழிவகுக்கும்.

- இது நிறுவன வளர்ச்சிக்கான ஒரு அடித்தளமாக விளங்குகிறது: நிலைமையுடனான மோதல் என்பது மாற்றுவதற்கு ஒரு முன்நிபந்தனை ஆகும். ஆக்கப்பூர்வ மற்றும் புதுமையான மக்கள் எப்பொழுதும் நிலைமையை சவால் செய்யத் தேடுகின்றனர். இந்த சவால்கள் நிறுவன மாற்றத்திற்கும் அபிவிருத்திக்கும் வழிவகுக்கும் ஏற்கனவே இருக்கும் அமைப்புகளுக்கு மாற்றாக தேட வழிவகுக்கும்.
- முரண்பாடு எழும்போது மோதல் காற்றை அழிக்கலாம் மற்றும் பதற்றத்தைக் குறைக்கலாம்: வெறுக்கப்படாத சில கருத்து வேறுபாடுகள், பயம் மற்றும் அவநம்பிக்கையால் விளைந்த கருத்து வேறுபாடுகள், வெறுப்பு மற்றும் இறுக்கமான மன உணர்ச்சிகளின் உண்மை உணர்வின் கற்பனையான சிதைவிற்கு வழிவகுக்கலாம். இருப்பினும் வெளிப்படுத்தியபோது, மோதல் மற்றும் சமரசம் ஆகியவற்றின் விளைவாக மோதல்களுக்கான காரணத்தை இது காட்டலாம்.

8.4.1 ஆக்கபூர்வமான முரண்பாடுகளை ஊக்குவிக்கும் உத்திகள்

அமைப்பு மாற்றங்கள் மற்றும் சவால்களை உருவாக்க விரும்பத்தக்கதாக உள்ளது. சில சந்தர்ப்பங்களில் மோதல்கள் அவசியம் என்று சுட்டிக்காட்டப்பட்டுள்ளது. இத்தகைய சூழ்நிலைகள் நிர்வாகம் மோதல் தூ ண்டுதலின் ஒரு கொள்கையை ஏற்றுக்கொள்வதால் அது ஈடுபாடு மற்றும் கண்டுபிடிப்புகளை ஊக்குவிக்கிறது. மோதலுக்கு தூண்டுதலாக இருக்கும் ஒரு சூழ்நிலையை நிர்வாகி எவ்வாறு அடையாளம் காட்டுகிறார்? மோதலை உருவாக்கும் சில காரணிகள்: நிலைமைக்கு மிகுந்த திருப்தி, பணியாளர்களின் வருவாயின் குறைவு, புதிய யோசனைகளின் பற்றாக்குறை, மாற்றுவதற்கு வலுவான எதிர்ப்பு, நட்புரீதியான உறவுகள் மற்றும் இலக்குகளைத் தவிர்ப்பதற்கு அதிகப்படியான முயற்சிகளை மேற்கொள்வது ஆகியவை முரண்பாட்டைத் தவிர்க்கின்றன. S.P. ராபின்சாரால் பரிந்துரைக்கப்பட்ட மோதல்களின் தூண்டுதல் சில:

மேலாண்மை நிர்வாகியை யார் நியமனம் மற்றும் மாற்றம் செய்கிறார்: சில உயர்ந்த அதிகாரமிக்க மேலாளர்கள் தங்கள் கண்ணோட்டத்தில் மிகவும் பழமை வாய்ந்தவர்களாக இருக்கின்றனர், எதிர்க்கும்

கருத்துக்களை ஒடுக்குவதற்கு முனைகின்றனர். அதன்படி, மாற்றம்-சார்ந்த மேலாளர்கள் தேர்வு செய்யப்பட்டு, அந்த நிலைகளில் வைக்கப்பட வேண்டும், அவை புதுமை மற்றும் நிலையை மாற்றுவதை ஊக்குவிக்கின்றன.

போட்டியை ஊக்குவித்தல்: போட்டி, சரியாக நிர்வகிக்கப்பட்டால், மோதலை மேம்படுத்தும், நிறுவனத்திற்கு இது பயனளிக்கும். செயல்திறன், முயற்சிகளுக்கான அங்கீகாரம், போனஸ் செயல்திறன் மற்றும் நிலை மேம்பாடு ஆகியவற்றிற்கு ஊக்கமளிக்கும் ஊக்குவிப்புகள் மூலம் இத்தகைய போட்டி உருவாக்கப்படலாம். இத்தகைய போட்டி மற்றும் மோதல்கள் உற்பத்தித் திறனை மேம்படுத்துவதில் புதிய யோசனைகளை விளைவிக்கும்.

பற்றாக்குறை கையாளுதல்: பல்வேறு தனிநபர்கள் மற்றும் குழுக்கள் பற்றாக்குறை வளங்களை போட்டியிட அனுமதிக்க வேண்டும்.

இது முரண்பாட்டை ஏற்படுத்தி, அத்தகைய வளங்களை முழுவதுமாகப் பயன்படுத்துவதற்கு தனிநபர்களும் குழுக்களும் சிறந்ததைச் செய்வர். உதாரணமாக, ஒரு நிறுவனத்தின் தலைவர் பல்வேறு துறைகளுக்கு வரவு செலவு திட்ட ஒதுக்கீடுகள் பிரதிபலிக்கவில்லை என்று உணர்ந்தார்.முன்னுரிமைகளை மாற்றுவதன் மூலம், பூஜ்ஜிய அடிப்படையிலான வரவு செலவுத் திட்ட முறைமை அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது, ஒவ்வொரு துறையையும் கடந்த வரவு செலவுத் திட்டத்தை பொருட்படுத்தாமல் தற்போதைய வரவு செலவுத் திட்டத்தை நியாயப்படுத்த வேண்டியிருந்தது. இது கடுமையான போட்டி மற்றும் மோதலை உருவாக்கியது, இதன் விளைவாக மாற்றங்கள் ஏற்பட்டன, நிதி ஒதுக்கீடு நிறுவனத்திற்கு நன்மை பயக்கக்கூடிய ஒன்றாகும்

நிலை வேறுபாடுகளில் இயக்கங்கள்: சில நேரங்களில், மூத்த ஊழியர்களை புறக்கணித்து, இளைய உறுப்பினர்களுக்கு தெரிந்த பொறுப்புகளை வழங்குவதன் மூலம், மூத்த ஊழியர்கள், இளநிலை ஊழியர்களைவிட சிறந்தவர்கள் என்பதை நிரூபிக்க கடினமாக உள்ளது. ஒரு வணிக பள்ளியில் கல்வி தலைவர் பாடத்திட்டத்தின் குறைந்த நிலை உதவியாளர் பேராசிரியராக நியமிக்கப்பட்டார். மூத்த பேராசிரியர்கள் இளைய பேராசிரியருக்கு பதிலளிக்க வேண்டியிருந்தது. இது மோதலுக்கு காரணமாக அமைந்தது. இது முரண்பாட்டை ஏற்படுத்தியதுடன், அவர்களின் மேலதிகாரிகளை உறுதிப்படுத்துவதற்காக முழு பேராசிரியர்களையும் முழு ஆடீயு திட்டத்தையும் புத்துயிர் செய்த ஒரு தொடர்ச்சியான மாற்றங்களை ஆரம்பித்தனர்.

ஒருவருக்கொருவர் நம்பிக்கை கட்டமைப்பு

முன்னர் விவாதிக்கப்பட்டுள்ள நடத்தை மற்றும் ஒழுங்குமுறை காரணிகள் பல உள்ளன என்றாலும், மோதல்களின் இருப்புக்கு பங்களிப்பது அந்த முரண்பாட்டைக் குறைப்பதில் மிகுந்த

பங்களிப்பைக் கொண்டிருக்கும் ஒரு காரணியாக இருக்கலாம். இந்த காரணியானது "நம்பிக்கை" மிகவும் நாகரீகமான அம்சமாகும். அதன் இருப்பு இல்லாதது பெரிய அளவிலான தனிப்பட்ட நடத்தைகளை நிர்வகிக்கும். நம்பகத்தன்மை வாய்ந்த திறன், தனிப்பட்ட நிறுவன குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான உழைப்பு வாழ்க்கையின் குடும்ப உறவுகள் மீது பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது.

நம்பிக்கை என்பது நடத்தை ஒரு செயல்பாடு என்பதால் பாதுகாப்பிற்கு வழிவகுக்கும். இத்தகைய நடத்தைகளை அடையாளம் காண வேண்டும். இந்த தற்காப்பு ஆக்கிரமிப்பு நடத்தைகளை ஒரு இடைவெளி உருவாக்குகிறது, அவநம்பிக்கைக்கு உகந்ததாக உள்ளது. இதனால் இவற்றில் இடைப்பட்ட பகுதிகளில் மோதல் ஏற்படுகிறது. ஜாக் கிப், சில நடத்தைகளை அடையாளம் காட்டுகிறார். அவர் குறிப்பிட்ட நடத்தைகளை தவிர்த்துக் கொள்ள வேண்டும், இது பாதுகாப்பற்ற தன்மை மோதலை குறைக்க முனைகிறது என்று குறிப்பிட்டார்.

மேற்பார்வை முகாமைத்துவ ஸ்க்ரான்டன் பல்கலைக்கழகத்தின் டாக்டர் ஜோன் கே. கே. ஸ்டௌட்(பிப்ரவரி 1984), இந்த நடத்தைகள் அனைத்து சூழ்நிலைகளில் அனைத்து ஆக்கிரமிப்பு நடத்தைகள் தவிர்க்கப்பட வேண்டும் என்று அறிவுறுத்துகிறது ஆனால் பொதுவாக ஆதரவான நடத்தை அணுகுமுறைகளை முடிந்த அளவுக்கு பின்பற்ற வேண்டும். இந்த நடத்தைகள் சுருக்கமாக பின்வருமாறு விவரிக்கப்பட்டுள்ளன:

8.5 அழிவு முரண்பாட்டைத் தீர்ப்பதற்கான உத்திகள்

மோதலுக்கு தீர்வு என்பது ஒரு சமூக மோதலை அமைதியாக தீர்க்கும் ஒரு முறையாகும். பல முறை, குழு உறுப்பினர்கள் தங்கள் முரண்பாடுகளையும், மோதல்களையும் தங்கள் குழுவின் மற்ற நோக்கங்களுடனான தொடர்பைத் தெரிவிப்பதன் மூலம் அவர்களது முரண்பாடுகளை தீர்த்து வைக்க முயல்கின்றனர். பேச்சுவார்த்தை என்பது மோதல் தீர்மானத்தின் ஒரு முக்கிய அம்சமாகவும் காணப்படுகிறது. பேச்சுவார்த்தையிலிருந்து மட்டுமல்லாமல், நடுநிலை அரசியல் தந்திரம் போன்ற முரண்பாடுகளைத் தீர்க்க மற்ற முறைகள் உள்ளன.

முரண்பாட்டின் தீர்மானம் கருத்து முதல்வாதமாக, மறுபுறத்தில் சட்டரீதியான செயல்முறை முரண்பாடு மறுபரிசீலனை செய்யப்படுவதுடன், மறுபுறம், வன்முறை நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதால், பயனுள்ள தீர்மானத்தை எட்டுவதற்கு பயன்படுத்தப்படுகிறது.

குறிப்பு

முரண்பாடு தீர்மானத்தின் இரட்டை மாதிரி

மோதல் தீர்மானத்தின் இந்த அம்சம் ஒரு முரண்பாட்டை சமாளிக்க ஒரு தனிநபரின் விருப்பத்தை எடுத்துக் காட்டுகிறது. இது இரண்டு பரிமாணங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டது:

(i) தன்முனைப்பு அல்லது ஒரு சுய அக்கறை.

(ii) மற்றவர்களுடைய உணர்ச்சி அல்லது அக்கறை.

இந்த முறையில் குழு உறுப்பினர்கள் மற்றவர்களுடைய தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்காக அவர்களின் தனிப்பட்ட தேவைகளையும் கவலை யையும் திருப்தி செய்வதற்கு இடையே நல்ல சமநிலையை அடைய முயற்சிக்கின்றனர். இது ஒரு நடுத்தர பாதையில் வழிவகுக்கிறது, ஒரு தனிப்பட்ட தேர்வுகள் அடிப்படையிலான மோதல் தீர்மானத்திற்கு முறையை உருவாக்குகிறது. இது ஒரு முரண்பாட்டைத் தீர்க்க பின்வரும் உத்திகள் முறையில் விளக்கப்படலாம். அவைகள் பின்வருமாறு:

முரண்பாடு முறையைத் தவிர்த்தல்: இந்த முறையானது செயலற்ற தன்மை அல்லது செயலற்ற தன்மையால் வகைப்படுத்தப்படுகிறது. ஏனெனில் தனிநபர்கள் குழு உறுப்பினர்களின் நலன்களை ஆர்வமாகக் கொண்டுள்ளனர். ஒரு மோதலின் போது இந்த நபர்கள் மோதல்களுக்கு முற்றுப்புள்ளி வைப்பதற்கு காத்திருக்கிறார்கள்.

விளைச்சல் தரும் மோதல் முறை: இந்த முறையில் ஒரு நபருக்கு மற்றவர்களுக்காக குறைந்தபட்ச அக்கறையை தங்களுக்குத் தாங்களே கவனித்துக்கொள்வது, இந்த வகை முறையில், தனிநபர் மற்றவர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதில் தனிப்பட்ட திருப்தி ஏற்படுகிறது. இந்த நபர்கள் நிலையான மற்றும் சுமூகமான சமூக உறவுகளை பராமரிப்பது முக்கியம். முரண்பாட்டின் பாதிப்பை விளைவிப்பதில் ஒரு நபரை அவர்கள் பகிர்ந்து கொள்ளும் உறவுக்கு மரியாதை இல்லாத மற்றவர்களின் கோரிக்கைகளுக்குக் கொடுக்கப்படுவதைக் காணலாம்.

போட்டி முரண்பாடு முறை: இந்த முறை தனிப்பட்ட உறுதிப்பாட்டை அதிகரிக்கிறது. இதில் தனிப்பட்ட ஆர்வத்தைப் பற்றி அதிக அக்கறை கொண்டுள்ளது. மற்றவர்கள் மேலாதிக்கம் செலுத்தும் உறுப்பினர்கள் “மோதல் அல்லது இழப்பு நிலைமை என்று முரண்பாட்டைக் காண்கின்றனர். இந்த நபர்கள் பொதுவாக மற்றவர்கள் தங்கள் சொந்த காட்சிகளை ஏற்றுக்கொள்வதன் மூலம் அவமதிக்கும் குற்றச்சாட்டுக்களை விவாதிப்பது போன்ற அதிகார தந்திரங்களை பயன்படுத்துகின்றனர்.

ஒத்துழைப்பு மோதல் பாணி: தனிப்பட்ட மற்றும் இருவருக்கும் அக்கறை கொண்ட தனிநபர்களின் இந்த பாணி தனித்துவமானது, உறுப்பினர்களின் ஆர்வத்தில் அக்கறை கொண்டுள்ளது. மோதலில் இரு கட்சிகளையும் திருப்திப்படுத்துவதற்காகவும் ஒழுங்காக்கும் பொருட்டு மோதலை தீர்க்கவும் ஒரு முயற்சி செய்யப்படுகிறது. இருவருக்கும் உறுதியான மற்றும் மனநிறைவானதாக இருப்பது போல் தனிப்பட்ட இந்த வகை வகைப்படுத்த முடியும். இந்த நபர்கள் வளர்ச்சிக்கு ஒரு வாய்ப்பாக முரண்பாட்டைக் காண்கின்றனர், இதனால் "வெற்றிகரமாக" தீர்வு காண நேரத்தையும் வளங்களையும் முதலீடு செய்ய தயாராக உள்ளனர்.

சமாதானநிலையில் மோதல் பாணி: இந்த வகை மோதல் பாணி ஒரு சமரச தன்மை வாய்ந்ததாகும். தனிப்பட்ட மற்றும் பிற உறுப்பினர்களின் ஆர்வத்தில் அக்கறை கொண்ட தனிநபர்ககளுக்கு இந்த பாணி தனித்துவமானது. இந்த வழக்கில் தீர்மானம் கொடுத்தல் மற்றும் எடுத்தல் தொடர்பு விளைவாக உள்ளது. இந்த நபர்கள் நியாயத்தை மதிக்கிறார்கள், எனவே மற்றவர்களுடைய கோரிக்கைகளை ஏற்றுக்கொள்கிறார்கள். இந்த மோதல் தீர்மான பாணி விளைவிக்கும் கூட்டுறவு பாணியின் விரிவாக்கமாகக் கருதப்படுகிறது.

மோதல் போட்டிக்கு வழிவகுக்கும் சில சூழல்களில் மோதல் ஊக்கமளிக்கும் வகையில் படைப்பாற்றலாக உள்ளது. அபிவிருத்தி செய்யப்படுவதன் மூலம் மோதல்களை தடுக்க அனைத்து முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும்.

மோதலை தடுத்தல்: முகாமைத்துவத்திற்கு ஏற்ப எடுக்கும் தடுப்பு நடவடிக்கைகள் சில, ஸ்செயனின் கூற்றுப்படி:

இலக்கு கட்டமைப்பு: குறிக்கோள்கள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட வேண்டும் மற்றும் நிறுவன குறிக்கோளை நோக்கி ஒவ்வொரு அலகின் பங்கு மற்றும் பங்களிப்புக்கு தெளிவாக அடையாளம் காணப்பட வேண்டும். அனைத்து அலகுகள் மற்றும் இந்த அலகுகளில் உள்ள தனிநபர்கள் தங்கள் பங்கின் முக்கியத்துவத்தைப் பற்றி அறிந்து கொள்ள வேண்டும், அத்தகைய முக்கியத்துவம் முழுமையாக அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும்.

அமைப்பின் வெகுமதிகள்: இழப்பீட்டு முறைமை தனிப்பட்ட போட்டி அல்லது மோதல் உருவாக்க முடியாத அலகுக்குள்ளே செய்ய வேண்டும். இது தேவையான இடங்களில் பொருத்தமான குழு முயற்சிகளுக்கு விகிதாச்சாரம் மற்றும் ஒற்றுமை அளவை பிரதிபலிக்கும்.

நம்பிக்கை மற்றும் தகவல் தொடர்பு: உறுப்பினர்களின் மத்தியில் அதிக நம்பிக்கை இன்னும் நேர்மையான தொடர்பு திறக்க வேண்டும். ஒருவருக்கொருவர் வெளிப்படையாக தொடர்புகொள்வதற்கு தனிநபர்கள் மற்றும் பகுதிகளும் ஊக்கப்படுத்தப்பட வேண்டும், அதனால் அவர்கள்

ஒருவருக்கொருவர் பிரச்சினைகளை புரிந்து கொள்ளவும், தேவைப்படும் போது ஒருவருக்கொருவர் உதவவும் முடியும்.

ஒருங்கிணைப்பு: தகவல் தொடர்புக்கு அடுத்த படியாக ஒருங்கிணைப்பு உள்ளது. ஒழுங்காக ஒருங்கிணைந்த நடவடிக்கைகளால் மோதல் குறைக்கின்றன. இத்தகைய ஒருங்கிணைப்புக்கு உதவுவதற்காக ஒரு சிறப்பு தொடர்பு அலுவலகம் அமைக்கப்பட வேண்டும்.

நடத்தை மோதலை கண்டறிதல்:நடத்தை மோதலின் தாக்கத்தை கையாளுவதற்கும், குறைப்பதற்கும் ஐந்து முக்கிய உத்திகளை பல்வேறு ஆராய்ச்சியாளர்கள் கண்டறிந்துள்ளனர். இந்த மூலோபாயங்களை விவரிப்பதற்கு வேறுபட்ட ஆசிரியர்கள் வேறுபட்ட சொற்பொழிவுகளை வழங்கியிருந்தாலும், இந்த மூலோபாயங்களின் அடிப்படை உள்ளடக்கம் மற்றும் அணுகுமுறை ஒரே மாதிரியானவை. அவை,

மோதலை புறக்கணித்தல்: சில சூழ்நிலைகளில், ஒரு செயலற்ற பாத்திரத்தை எடுப்பதையும், அதைத் தவிர்ப்பதையும் இது அறிவுறுத்தலாம். ஒரு செயலில் ஈடுபடும் போது மேலதிக கருத்து வேறுபாடு அல்லது மோதல் என்பது இயல்பில் மிகவும் அற்பமானதாக இருப்பதால் அவை மேலாளரின் நேரத்தை ஈடுகட்டுவதோடு அதைத் தீர்க்க முயலுவதும் மேலாளரின் பார்வையில் அவசியமானதாக இருக்கலாம். முரண்பாடான கட்சிகளின் நிலைப்பாட்டிற்கு மிகவும் அடிப்படையானதகவும் இருக்கலாம். மோதலில் ஈடுபட்டுள்ள கட்சிகள் உணர்ச்சி ரீதியில் பதட்டமடை மடைவதால் மோதலைத் தவிர்க்க விரும்புகின்றன, இதனால் மக்கள் மோதல்களால் ஏற்படக்கூடிய சூழ்நிலைகளில் இருந்து தப்பிக்க முயற்சிக்கலாம்.

சீராக்குதல்: சீராக்குதல் என்றால் வெறுமனே மோதலை மூடிமறைப்பதைக் காட்டிலும் ஒற்றுமைக்கான தேவைக்கு அழைப்பு விடுவதன் மூலம் முரண்பாட்டை மூடிமறைப்பது என்று பொருள்படும். உள் முரண்பாடுள்ள ஒரு நபர் தன்னுடைய பேறுகளை எண்ணவும் மோதல் பற்றி மறந்துவிடவும் முயற்சி செய்யலாம். அமைப்பு உள்ளேயே இரண்டு கட்சிகளுக்கும் மோதல் இருந்தால், மேற்பார்வையாளர் இரு தரப்பினறையும் புரிந்துகொண்டு ஆதரவளிப்பதன் மூலமும், அவற்றை ஒத்துழைப்புடன் கேட்டுக்கொள்வதற்கும் முயற்சி செய்யலாம். மேற்பார்வையாளர் முரண்பாட்டிலிருந்து புறக்கணிக்கவோ விலக்கவோ இல்லை மோதலை எதிர்கொள்ளும் முயற்சியை வெளிப்படுத்துகிறார். உணர்ச்சிகள் உரையாடலை மேலும் வளர்த்து, பிரச்சினைகள் திடீரென்று வெடிக்கலாம். இவ்வாறாக, தற்காலிக தீர்வையும், மோதல்களையும் ஒரே நேரத்தில் மாற்றியமைக்கலாம். சீராக்குதல் என்பது முரண்பாட்டைக் காட்டுவதைக் காட்டிலும் அதிக நன்மைகள்

கொண்டது என்று மோதலுக்கு பின்னர் ஏற்றுக்கொள்ளபடுவது தவிர்க்கப்பட முடியும்.

குறிப்பு

உடன்பாடுசெய்தல்: மோதலுக்கு ஒரு தீர்வு அடைய சமரச சமநிலை மூலம் முரண்பட்ட கட்சிகளின் கோரிக்கைகளையும், பேரம் பேசுவதையும் நிறுத்தி வைக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு கட்சியும் ஒன்றுக்கொன்று ஏதேனும் ஒன்றைத் தருகிறது, மேலும் ஏதோவொன்று பெறுகிறது. தொழிலாளர் சங்கங்களுக்கும் நிர்வாகத்திற்கும் இடையில் பேச்சுவார்த்தைகளில் மோதல் தீர்மானம் என்பது மிகவும் பொதுவானது. ஆரம்ப கட்டங்களில் கொடுக்க விரும்புவதைவிட குறைவாக வழங்குதால் தொழிற்சங்கம் அவர்கள் ஏற்றுக்கொள்ள விரும்புவதை விட அதிகமானவற்றைக் கேட்பதே வழக்கமாக மாறிவிட்டது. பின்னர் நடுவர்கள் முன்னிலையில் பேச்சுவார்த்தை மற்றும் பேரம் பேசும் செயல்முறை மூலம் அவர்கள் சமரசம் மூலம் ஒரு தீர்வை அடையலாம். இந்த வகை சமரசம் இரு தரப்பினரும் ஒரு வழியில் வெற்றி பெறும் ஒருங்கிணைந்த பேரம் என்று அறியப்படுகிறது.

சமரசம் என்பது ஒரு பயனுள்ள உத்தியாகும், குறிப்பாக இரண்டு கட்சிகளும் ஒப்பீட்டளவில் சமமானதாக இருக்கும்போது, எந்தக் கட்சியும் அதன் பார்வையை மற்றொன்றில் கட்டாயப்படுத்த முடியாது, ஒரே தீர்வு சமரசம் ஆகும். நேரம் வரம்புகள் இருக்கும்போது இது பயனுள்ளதாக இருக்கும். பிரச்சினைகள் சிக்கலானவையாகவும் பல அம்சங்களாகவும் இருந்தால், அவற்றை தீர்ப்பதற்கும் நேரம் குறைவாக இருந்தால், அது முரண்பாடான நிலையில் இருக்கும் கட்சிகள் சமரசத்திற்கு அடைய வேண்டும்.

கட்டாயப்படுத்தல்: வெட்பர் இதைக் குறிப்பிடுகையில், ‘‘எதிரிகளை தப்பி ஓட விடுவதற்கு மற்ற தரப்பினரரை நீக்குதல் என்பது எளிமையான கருத்தாகும். எதிரி முரண்பாடான தரப்பினர் மீது தனது சொந்த கருத்துக்களை செயல்படுத்துவதற்கான அதிகாரத்தை வைத்திருக்கும் ஆதிக்கத்தின் ஒரு நுட்பமாகும். ஒரு தொழில்முறை மேலாளராக பணிபுரியும் நிறுவனத்தின் நிர்வாகி சூழ்நிலைகளில் இந்த நுட்பம் திறன் வாய்ந்ததாக உள்ளது, ஏனெனில் அவர் சிக்கல் மிக்கவராகவும் மோதல் உருவாக்கியவராகவும் கருதப்படுகிறார். இந்த நுட்பத்தின் மூலம் ஒரு கட்சியில் தோல்வியைத் தோற்றுவிக்கும் மற்றொரு கட்சி, தெளிவான வெற்றியாளராக இருக்கும். கல்லூரிகள் மற்றும் பல்கலைக்கழகங்களில் பல பேராசிரியர்கள் பதவி உயர்வு மற்றும் நியமன பதவிகாலம் ஆகியவற்றால் துறையின் அந்தந்த தலைவர்களுடனான நலன்களைப் பெற முடிவதில்லை, இதனால் அவர்களுடன் மோதல்கள் ஏற்படுகின்றன.

பிரச்சினைகளை சமாளிக்கும் திறன்: இந்த உத்திகளானது ‘‘மோதல் எதிர்கொள்ளும்’’ பிரச்சனைக்கு சிறந்த தீர்வை உள்ளடக்கியுள்ளது. இந்த அணுகுமுறை புறநிலை ரீதியாக அனைத்து அமைப்புகளிலும்,

குறிப்பு

எவ்வளவு நன்றாக நிர்வகிக்கப்பட்டாலும், விவாதங்கள் மற்றும் வேறுபட்ட கருத்துக்களுக்கு மரியாதை மூலம் தீர்வு காணப்பட வேண்டியவற்றில் கருத்து வேறுபாடுகள் இருக்கும். மாறுபாடுகள் மற்றும் கருத்து வேறுபாடுகளை தீவிரமடையச் செய்யும் வேறுபட்ட மதிப்பு அமைப்புகளின் அடிப்படையிலான மோதல்களை தீர்ப்பதில் பயனுள்ளதாக இருப்பதில்லை. ஆயினும், நீண்டகாலமாக, மோதல்களைத் தீர்ப்பது மற்றும் அத்தகைய தடுப்பு நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வது நல்லது எனினும், அத்தகைய மோதல்களின் சாத்தியக்கூறு மீண்டும் தோன்றவே செய்யும்.

கட்டமைப்பு அடிப்படையிலான மோதல்களை தீர்ப்பது கட்டமைப்பு அடிப்படையிலான மோதல்கள் நிறுவன சூழல்களால் கட்டமைக்கப்படுகின்றன, மேலும் நிறுவன கட்டமைப்பு மற்றும் பணியிடத்தை மறுவடிவமைப்பதன் மூலம் பிரச்சனைகளை தீர்க்கவோ அல்லது தடுக்கவோ முடியும். ஒரு பொதுவான மூலோபாயம் முடிந்த அளவுக்கு பரவலாக்கப்பட வேண்டும், இதனால் நிறுவனத்தில் உருவாகும் பெரும்பாலான சர்ச்சைகளை குறைந்த மட்டத்தில் விரைவாக தீர்க்க முடியும்.

முரண்பாட்டின் பிரதான காரணிகள் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடையது என்பதால், மோசமாக வரையறுக்கப்பட்ட மற்றும் மோசமாக ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட ஒன்றிணைவுகளை அடையாளம் காண்பதற்கும் தெளிவுபடுத்துவதற்கும் அல்லது போதுமான அளவு புரிந்துகொள்வதற்கும் நம்பகமானதாக்கப்பட வேண்டும். வேலை ஓட்டத்தை ஒருங்கிணைப்பதன் மூலம் அடைய முடியும். ஒன்று சேர்தல் அல்லது முற்றிலுமாக அகற்றுவது போன்றவை வேலை ஓட்டத்தை அதிகரிக்கும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. அதிகரித்து வரும் உறவுகள் மேலும் அடிக்கடி தொடர்பு மற்றும் மேம்படுத்தப்பட்ட ஒருங்கிணைப்பு வழிமுறைகளின் மூலம் அதிகரிக்கப்படும். இது இரு சார்புடைய அலகுகள் செய்யும் ஒரு ஒற்றை அலையாக செயல்படுவதால் மோதலுக்கு காரணம் நீக்குகிறது. மற்ற தீவிரமான, இரு பிரிவுகளால் ஒருவரையொருவர் முற்றிலும் சுயாதீனமாக உருவாக்க முடியும். உதாரணமாக, ஒவ்வொரு அலகு தொடர்ச்சியான தொகுப்பில் ஈடுபட்டிருக்கும் ஒரு தொகுப்பு வரி செயல்பாட்டிற்கு பதிலாக ஒரு தானியங்கி இயந்திரத்தை உருவாக்கும் அலகுகளில், ஒவ்வொரு அலகும் முந்தைய அலகுகளின் பணிக்கு பொருந்துகிறது, ஒவ்வொரு முக்கிய அலகும் அதே நேரத்தில் முழு இயந்திரத்திலும் வேலை செய்ய முடியும்.

எவ்வாறாயினும் இந்த உச்சங்கள் பொதுவான நடைமுறையில் இல்லை. தனிநபர்கள் அல்லது குழுக்களுக்கிடையேயான ஒற்றுமைகளை குறைப்பதற்கான மூலோபாயம் பெரும்பாலும் இருக்கும். ஒரு பொதுவான அணுகுமுறையில் “இடைத்தடுப்பு” உள்ளது. இடைத்தடுப்பு தேவைப்படும் போது பொருட்களை ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புபட்ட பகுதிகளுக்கு

இடையில் வைத்திருக்க வேண்டும், இதனால் அவர்கள் எப்போதும் வேலை செய்யத் தேவையான பொருட்களை வைத்திருக்கிறார்கள், இதன்மூலம் அவர்களது இடைச்சார்பை குறைக்கிறார்கள். மோதல் மற்றொரு காரணம் வரையறுக்கப்படாத தெளிவற்ற வேலையை எதிர்பார்ப்பதாக உள்ளது. ஒவ்வொரு நபரும், ஒவ்வொரு உபநிடமும் சாதிக்கப்பட வேண்டும் என்பதை தெளிவுபடுத்துவது முக்கியம். இது அதிகாரம்-பொறுப்பு உறவு மற்றும் வரிசைமுறையில் ஒரு தெளிவான வரி மூலம் அடங்கும். கூடுதலாக கொள்கை நடைமுறைகள் மற்றும் விதிகள் தெளிவாக நிறுவப்பட்டது மற்றும் அனைத்து தகவல்தொடர்பு சேவைகளும் ஒவ்வொரு நபருக்கும் சரியாகத் தெரியும் என்பதால் திறந்திருக்க வேண்டும் அவர் எந்த வகையிலான பாத்திரங்களைக் கட்டியெழுப்ப வேண்டும் என்பது அவசியம். இது சூழ்நிலைகளை தவிர்க்கும் இது இரண்டு அலகுகளில் ஒன்றும் வேலை செய்யாது, ஏனென்றால் ஒவ்வொன்றும் மற்றொன்றுதான் அவ்வாறு செய்ய வேண்டும். இரு பிரிவுகளும் அதே வேலையைச் செய்கின்றன, இதனால் தவறான முயற்சிகள் இரட்டிப்பாக்கப்படுகின்றன. இவ்வாறு, ஒவ்வொரு துணை நபர் அவரது பொறுப்பை முழுமையாக அறிந்திருந்தால், அத்தகைய பிரச்சினைகள் ஏற்படாது.

பற்றாக்குறை வளங்களின் போட்டியால் மோதல் எழுவது எப்படி? நிறுவனங்களின் ஆதாரங்களின் தொகையை விட இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட கட்சிகளின் தேவைகளும் ஒதுக்கீடு செய்வதற்கான தொகை அதி கமாக இருக்கும்போது மோதல்கள் நடைபெறும். இந்த ஆதாரங்கள் ஊதிய உயர்வு, பதவி உயர்வு, அலுவலக இடம், அலுவலக உபகரணங்கள் மற்றும் பலவற்றில் இருக்கலாம். இந்த மோதல்கள் அபாயகரமான மற்றும் கடைசி நிமிட ஒதுக்கீடு செய்வதற்கு பதிலாக அத்தகைய ஆதாரங்களின் சரியான விநியோகம் பற்றி திட்டமிடுவதன் மூலம் குறைக்க முடியும்.

பல்வேறு துறைகள் இடையேயான மோதல்கள் தொடர்பாக நியமனம் செய்வதன் மூலம் நிர்வகிக்கப்படலாம், அவற்றின் பார்வையில் நடுநிலை வகிக்கும் இரண்டு குழுக்களுக்கும், பரிவுணர்வு கொண்டவர்கள் ஆகிறார்கள். சைக்கீஸ் மற்றும் பேட்ஸ் ஆல் நடத்தப்பட்ட ஆய்வுகள் படி, ஒரு நிறுவ

னதின் விற்பனை மற்றும் உற்பத்திக்கு இடையேயான முரண்பாடுகள் தோன்றியதில், விற்பனை ஒழுங்கு தொடர்பு அலுவலகத்தை நிறுவுவதன் மூலம் சிக்கல் தீர்க்கப்பட்டது என்று காட்டப்பட்டது. விற்பனை மற்றும் உற்பத்திக்கு இடையேயான முரண்பாடுகள் தோன்றிய ஒரு நிறுவனத்தில், மறுபரிசீலனைப் பிரிவுகளாக இருக்கும் பிரச்சினைகள் ஒரு தேவை பகுப்பாய்வு மற்றும் விற்பனை ஒழுங்கு தொடர்பு அலுவலகத்தை நிறுவுவதன் மூலம் தீர்ந்துவிட்டன என்பதைக் காட்டியது.

குறிப்பு

முரண்பாட்டின் முக்கிய காரணங்களில் ஒன்றில், மற்றவர்கள் எப்படி நினைக்கிறார்கள் மற்றும் மற்றவர்கள் எப்படி செயல்படுகிறார்கள் என்பது பற்றிய உண்மை எதுவுமில்லை என்பதால், தனிநபர்கள் வெவ்வேறு குழுக்களுடன் இணைந்து செயல்படுவதனால் ஒருவருக்கொருவர் நன்றாக புரிந்துகொள்வார்கள். இந்த நபர்கள் இந்த பல்வேறு குழுக்களில் தொழில்நுட்ப ரீதியாக தகுதியுடையவர்களாக இருப்பதை கவனித்து கொள்ள வேண்டும். இந்த பரஸ்பர புரிதல் மோதல்களின் சாத்தியக்கூறை குறைப்பதன் மூலம் நம்பிக்கையையும் மரியாதையினையும் ஏற்படுத்தும். இந்த புரிதல் குழுக்களில் பல்வேறு உறுப்பினர்களிடையே பணியாற்றுவதன் மூலம் அடையப்பட முடியும். பல்வேறு பணிப் பிரிவுகளில் உள்ள தனிநபர்கள் அதே குழுவில் உறுப்பினர் மூலம் ஒருவருக்கொருவர் நன்கு தெரிந்து கொள்வதால் அதிகரித்த சகிப்புத்தன்மைக்கு வழிவகுக்கிறது. பல்வேறு பார்வை புள்ளிகளைப் புரிந்துகொள்வதுடன், அடிப்படையில் அனைத்து அலகுகள் இதே நோக்கங்களையும் அதே ஒட்டுமொத்த இலக்கையும் தொடர்கின்றன.

அலகு 9

குறிப்பு

நிறுவன இயக்கவியல்

9.0 அறிமுகம்

9.1 நோக்கங்கள்

9.2 நிறுவன செயல்திறன் மற்றும் இயக்கவியல்

9.2.1 நிறுவன செயல்திறனை பாதிக்கும் காரணிகள்

9.2.2 நிறுவன திறன்

9.2.3 செயல்திறன் எதிராக திறன்

9.2.4 நிறுவன சிறப்பு

9.3 பொருள், அணுகுமுறைகள் மற்றும் நிறுவன சூழலை பாதிக்கும் காரணிகள்

9.3.1 கலாச்சார மற்றும் காலநிலை பற்றிய சிறப்பியல்புகள்

9.3.2 நிறுவன காலநிலைகளின் பரிமாணங்கள்

9.3.3 நிறுவன காலநிலை பற்றிய தீர்மானம்

9.0 அறிமுகம்

முந்தைய அலகில், நீங்கள் மன அழுத்தம் மேலாண்மை, முரண்பாட்டு செயல்முறை மற்றும் அழிவு முரண்பாட்டினை தீர்ப்பதற கான ஆக்கபூர்வமான செயல்பாடு மற்றும் ஊக்குவிக்கும் உத்திகள் போன்ற அமைப்புகளை கையாளும் நிறுவன முரண்பாட்டு மேலாண்மை பற்றி ஆய்வு செய்தீர்கள். இந்த அலகில் நிறுவன இயக்கவியல் கருத்தாக்கத்தைப் பற்றி விவாதிப்பதுடன், நிறுவன சிறப்பு மற்றும் நிறுவன திறனைப் புரிந்து கொள்ளவும், அவற்றிற்க்கிடையேயான வித்தியாசத்தை புரிந்துகொள்ளவும் உதவுகிறது. இந்த அமைப்பு, கால நிலைமைகளை பாதிக்கும் பொருள், அணுகுமுறைகள் மற்றும் காரணிகளை பற்றி பிரதிபலிக்கின்றது. நிறுவன இயக்கவியல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாளர் நிகழ்ச்சிகளின் தொடர்ச்சியான வளர்ச்சி மற்றும் விரிவாக்கத்தில் கவனம் செலுத்துகின்ற செயல்முறையாகும். திட்டமிட்ட மேலாண்மை என்பது நிறுவன கற்றல் மற்றும் சிறந்த வணிக நடைமுறைகளை செயல்படுத்துதல் போன்ற கருத்துக்களை குறிக்கின்றன.

9.1 நோக்கங்கள்

குறிப்பு

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ❖ நிறுவன செயல்திறனை வரையறுக்க முடியும்
- ❖ நிறுவன சிறப்பு மற்றும் நிறுவன செயல்திறனை வேறுபடுத்த முடியும்
- ❖ நிறுவன காலநிலையை பாதிக்கும் காரணிகளை பட்டியலிட முடியும்

9.2 நிறுவன செயல்திறன் மற்றும் இயக்கவியல்

நிறுவன திறன் என்பது குறிப்பிட்ட அளவிலான வளங்களைக் கொண்ட ஒரு நிறுவனம் தனக்கு முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களை எவ்விதமான அளவிற்கு அடைகிறது மற்றும் அதன் உறுப்பினர்கள் மீது தவறான திசையை வைக்காமல் இருப்பதை குறிப்பதாகும். இது நிறுவன இயக்கவியல் எனவும் அழைக்கப்படுகிறது. சில நேரங்களில் திறன் மற்றும் செயல்திறன் ஒத்ததாக பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இருப்பினும், இரு கருத்தாக்கங்களுக்கிடையே வேறுபாடு உள்ளது. எனவே, நிறுவனங்கள் திறமையானதாகவோ அல்லது செயல்திறன் மிக்கவையாகவோ இல்லை என்பதை, புரிந்து கொள்ள திறன் மற்றும் செயல்திறன் கருத்தாக்கங்களுக்கிடையிலான வேறுபாட்டை விளக்குவது முக்கியம். விளைவு என்பது ஒரு பரந்த கருத்தாகும் மற்றும் ஒரு அமைப்புக்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் உள்ள காரணிகளின் தொகுப்பை கணக்கில் எடுத்துக்கொள்கிறது. இது பொதுவாக நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குகளை அடையும் பட்டம் என்று குறிப்பிடப்படுகிறது. மறுபுறம், செயல்திறன் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் உள் வேலைக்கு தொடர்புடைய வரையறுக்கப்பட்ட கருத்தாகும். ஒரு குறிப்பிட்ட அலகு வெளியீட்டை தயாரிக்க பயன்படும் வளங்களின் அளவை குறிக்கிறது. இது பொதுவாக வெளியீடுகளுக்கான உள்ளீடுகளின் விகிதமாக அளவிடப்படுகிறது. மேலும், நிறுவன அமைப்புகளின் மதிப்புகள் மற்றும் செயல்களின் மீது மனித செயல்திறன் மேலும் கவனம் செலுத்துகிறது, அதேசமயத்தில் ஒரு நிறுவனத்தின் தொழில்நுட்பம் மீதும் செயல்திறன் கவனம் செலுத்துகிறது. இருப்பினும், இந்த கருத்தியல் கருத்தாக்கத்தில் பல அணுகுமுறைகள் இருப்பதால், செயல்திறன் கருத்து எளிமையாக இல்லை. இத்தகைய அணுகுமுறைகளை பின்வரும் மூன்று அணுகுமுறைகளாக பிரிக்கலாம்:

இலக்கு அணுகுமுறை: நிறுவன அடித்தளத்தின் மிக பரவலாக பயன்படுத்தப்படும் அளவீடு ஆகும். இலக்கு அணுகுமுறை, செயல்திறன்

அதிக லாபம் மற்றும் நல்ல ஊழியர் மனோநிலைக்கு வழிவகுக்கும் ஒரு திறமையான சேவையை வழங்குவதன் மூலம் இலாபங்களை அதிகரிப்பதைக் குறிக்கிறது. கேம்பல் பல தரங்களை மாற்றியமைத்தார், இது தரம், உற்பத்தித்திறன், செயல்திறன், லாபம், வருவாய், விபத்துக்கள், மனஉறுதி, ஊக்குவிப்பு மற்றும் திருப்தி ஆகியவை நிறுவன செயல்திறனை அளவிட உதவும். எனினும், ஒற்றை மாறி எதுவும் முற்றிலும் திருப்திகரமாக நிரூபிக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த அணுகுமுறையின் முக்கிய வரம்பு என்பது இலட்சிய இலக்குகளை விட உண்மையான இலக்குகளை அடையாளம் காண்பதாகும்.

செயல்பாட்டு அணுகுமுறை: இந்த அணுகுமுறை நிறுவன குறிக்கோள்களை அடையாளம் காணும் பிரச்சினையைத் தீர்த்துவிடுகிறது. ஒரு நிறுவனம் அதன் குறிக்கோளால் அடையாளம் காணப்படுவதால், இந்த இலக்குகளை அடைவதற்கு கவனம் செலுத்துவதன் மூலம் சமுதாயமாக சேர்ப்பதை நோக்கமாகக் கொள்ள வேண்டும் என்று பார்ஸன் கூறுகிறார். எனவே, செயல்திறனை தீர்மானிக்க ஒரு நிறுவனம் எவ்வளவு நன்றாக சிறந்த இயக்கவியல் நிறுவன இயக்கவியல் ஒழுங்குமுறை அமைப்பை கொண்டுள்ளது. இந்த அணுகுமுறையின் வரம்பு, அதன் சுயாதீன படிப்புகள் நடவடிக்கைகளை சுயாதீனமாகக் கொண்டிருக்கும் போது, சமூகத்தின் சேவையை வழங்குவதற்கான இறுதி இலக்கு என்பது ஏற்கத்தக்கது. எனவே, இது சமூக அமைப்புக்கு அதன் பங்களிப்புகளின் அடிப்படையில் நிறுவன செயல்திறனை அளவிடுவதற்குப் பயன்படுத்த முடியாது.

இலக்கு மற்றும் செயல்பாட்டு அணுகுமுறை அமைப்பு அதன் சூழலுக்கு இடையிலான உறவுகளின் கருத்தியல் பிரச்சனைக்கு போதுமான கவனம் செலுத்தவில்லை.

அமைப்பின் அணுகுமுறை: நிறுவனத்தின் செயல்திறன் பற்றிய அமைப்பு அணுகுமுறை சுற்றுச்சூழலுக்கு தொடர்புபடுத்தும் செயல்முறைகளின் சார்பற்ற தன்மையை வலியுறுத்துகிறது. பரிவர்த்தனைகள் உள்ளீடு வெளியீடு வடிவத்தை ஒன்றிணைக்கிறது. ஒவ்வொரு அமைப்பிற்கும் பொருந்தக்கூடிய பொருளாதார மற்றும் மனித உடல் போன்ற துல்லியமான மதிப்புமிக்க ஆதாரங்களை உள்ளடக்கியுள்ளது. இந்த மாதிரியின் வரையறை, சூழலில் உள்ள வளங்களை வாங்குவது என்பது மீண்டும் ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளுடன் தொடர்புடையது. எனவே இந்த அமைப்பு இலக்கு வடிவமைப்பிலிருந்து வேறுபட்டதல்ல. இதனால் நிறுவன செயல்திறன் பற்றிய விவாதம் ஒரு ஒற்றை காட்டி இல்லை என்ற முடிவுக்கு வழிவகுக்கிறது. மாறாக, அணுகுமுறை செயல்திறன் மதிப்பீட்டை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்கும் செயல்பாட்டு இலக்குகளின் மீது அணுகுமுறை கவனம் செலுத்த வேண்டும். முகாமைத்துவ செயல்திறன் நிறுவன விளை பயன்பாட்டில் ஒரு மாறுபட்ட மாறியாக உள்ளது. நிறுவன குறிக்கோள்-அடையக்கூடிய

நடத்தை, அதாவது, நிர்வாகத்தின் சொந்த நடத்தை நிறுவன இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது.

9.2.1 நிறுவன செயல்திறனை பாதிக்கும் காரணிகள்

நிறுவனங்களின் செயல்திறனை பாதிக்கும் காரணிகளை பின்வரும் மூன்று மாறிகள் என்று லீகேர்ட் வகைப்படுத்தியுள்ளார்:

காரணி மாறிகள்: ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள முன்னேற்றங்கள் மற்றும் ஒரு நிறுவனத்தால் அடையப்படும் நோக்கங்கள் ஆகியவற்றை தீர்மானிக்கும் அந்த சுயாதீனமான மாறிகள் காரண மாறிகள் ஆகும். இந்த ஏற்பு மாறிகள், மேலாண்மை மற்றும் அமைப்பு ஆகியவற்றால் மாற்றியமைக்கப்படுகின்றன. காரணி மாறிகளில் அமைப்பு மற்றும் மேலாண்மை கொள்கைகள், முடிவுகள், வணிக மற்றும் தலைமை உத்திகள், திறன்கள் மற்றும் நடத்தை ஆகியவை அடங்கும்.

குறுக்கீடு மாறிகள்: லிகெர்ட்டின் கூற்றுப்படி தற்காலிக மாறிகள் என்பது ஒரு அமைப்பின் உள் நிலை மற்றும் ஆரோக்கியத்தை பிரதிபலிக்கிறது. உதாரணமாக, விசுவாசம், மனப்பான்மை, நோக்கங்கள், செயல்திறன் இலக்குகள் அனைத்து உறுப்பினர்களிடமும் அவர்களது ஒருங்கிணைந்த திறனுடன் தொடர்பு மற்றும் முடிவெடுக்கும் திறன் ஆகியவற்றைக் கொண்டிருக்கும்.

இறுதி முடிவு மாறிகள்: உற்பத்தி, செலவு, இழப்பு மற்றும் வருவாய் போன்ற ஒரு நிறுவனத்தின் சாதனைகளை பிரதிபலிக்கின்றது.

உட்புற உறவு மாறிகள்: காரணி, குறுக்கீடு மற்றும் இறுதி முடிவு போன்ற மூன்று மாறி கள் இடைப்பட்டவை. தூண்டல் அல்லது காரணி மாறிகள் செயல்படும் மனோதத்துவ செயல்முறையாக உட்புற-உறவு காட்சிப்படுத்தப்படலாம் அல்லது குறுக்கீடுகளை மாற்றியமைத்து, சில விடைகளை இறுதி-முடிவு மாறிகள் உருவாக்கும். காரணி, குறுக்கீடு மற்றும் இறுதி முடிவு விளைவாக மாறிகள் பல பரிமாற்ற உறவுகளுடன் ஒரு சிக்கலான வலையமைப்பைக் கொண்டிருக்கின்றன. காரணி மாறிகள் நிறுவன செயல்திறனில் முக்கியமாக உள்ளன. ஆகையால், நிறுவனத்தை சயல்திறன் செய்வதற்கு, காரண காரியங்களை மாற்றியமைக்க முயற்சிக்க வேண்டும், அதே சமயம் வேறொரு மாறும் மாறிகள் காரணமாக மற்ற மாறிகள் சரி செய்யப்படும் அல்லது மேம்படுத்தப்படும்.

எந்தவொரு தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன குறிக்கோள்களின் ஒருங்கிணைப்பு, நிறுவன செயல்திறன் அளவை பாதிக்கிறது, அதாவது, ஒவ்வொரு தனிநபரும் ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரிவதன் மூலம், ஒரே நேரத்தில் திருப்திகரமான நிறுவனத்துடனும் தனது இலக்குகளை

குறிப்பு

அடைய முயற்சிக்கின்றனர். நிறுவன குறிக்கோள்களை திருப்திப்படுத்துவதில் அவர் தனது திருப்தியைக் காணலாம். தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன குறிக்கோள்களின் சரியான ஒருங்கிணைப்பு இல்லை என்றால், நிறுவன செயல்திறன் மோசமாக பாதிக்கப்படும். இருப்பினும், நிறுவன செயல்திறன் தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன இலக்குகளுக்கு இடையில் ஒருங்கிணைப்பு விளைவாக இல்லை, ஆனால் அதை பாதிக்கும் பிற காரணி மாறிகள் உள்ளன.

9.2.2 நிறுவன திறன்

நிறுவன செயல்திறன், ஒரு குறைந்தபட்ச செலவு ஆற்றல், நேரம் மற்றும் பணத்துடன் விரும்பிய முடிவுகளை உருவாக்குவதற்கான ஒரு நிறுவனத்தின் திறன் என வரையறுக்கப்படுகிறது. இந்த விரும்பிய விளைவுகள் ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளைப் பொறுத்து இருக்கும், குறைந்த வருவாயில் தயாரிப்புகளை உற்பத்திசெய்து விற்பனை செய்வதன் மூலம் லாபம் சம்பாதிக்க முடியும். நிறுவனம் திறமையான மற்றும் செயல்திறன் வாய்ந்ததாக இருந்தால் கழிவுகள் இல்லாமல் உற்பத்தி செய்யப்படும் மற்றும் விற்பனை செய்வதன் மூலம் அதன் லாப இலக்குகளை அடையலாம். எனவே செயல்படும் ஒரு நிறுவனம் திறமையாக உற்பத்தி செய்ய முடியும். இது வணிக உலகில் லாபத்தை அதிகரிப்பதாக குறிப்பிடப்படுகிறது.

19 ஆம் நூற்றாண்டின் பிற்பகுதியில் சமூகவியல் நிபுணர் மேக்ஸ் வெபர் நிறுவன பகுப்பாய்வைப் படித்தார், நிறுவனங்கள் சில விதிகள் மற்றும் வழிகாட்டுதல்களால் உழைப்பு பிரிவினால் செயல்திறனை உருவாக்க முடியும் என்று கூறினார். வெபர் உருவாக்கிய மாதிரியானது அதிகாரத்துவ, அசாதாரண மற்றும் இலக்கு சார்ந்ததாக கருதப்படுகிறது. இருப்பினும், 20 ஆம் நூற்றாண்டில், ஆஸ்திரிய சமூக விஞ்ஞானி பீட்டர் ட்ரக்கர் பல்வேறு கருத்துக்களை வழங்கினார். நிறுவனங்கள் திறமைக்கு முக்கியத்துவம் கொடுப்பது மட்டுமல்லாமல் செயல்திறன் பெற முயற்சி செய்ய வேண்டும் நிறுவன இயக்கவியல் என்று அவர் வலியுறுத்தினார். அவரது பார்வையில் "செயல்திறன் செயல்களே சரியானவை, செயல்திறன் சரியானதைச் செய்கின்றன" என்று அவரது வார்த்தைகளில் சுருக்கமாகச் சொன்னார்.

இந்த புள்ளிகளுக்கு ஒத்துழைப்பு குறைந்த செலவில் உகந்த திறமை ஒதுக்கீடு மற்றும் அதிக சுறுசுறுப்பு நிலைத்தன்மையை ஏற்படுத்தும். ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்காக பின்வரும் குறிப்புகளை மனதில் வைக்க வேண்டும்.

- ❖ ஆதாரங்கள், பரப்பு மற்றும் அடுக்குகளை உகந்தத்தாக்குதல்.
- ❖ சரியான நிலை மற்றும் அளவு ஆதரவு செயல்படுத்துதல்.

குறிப்பு

- ❖ செயல்திறனின் உகந்த அலகுகளை வரிசைப்படுத்துதல், அதாவது, புவியியல், திறன், வாடிக்கையாளர் பிரிவு அதிகபட்ச செயல்திறன் ஆகியவற்றை உறுதிப்படுத்துதல்.
- ❖ செயல்பாட்டு ஆளுமை அணுகுமுறைகளுக்கு ஏற்ப மற்றும் நிறுவனத்திற்குள் ஒத்துழைப்பு இயக்கவியல் உருவாக்குதல்
- ❖ லீன் மற்றும் சிக்ஸ் சிக்மா போன்ற செயல்திறன் மேம்பாட்டாளர்களின் முயற்சிகளைப் பயன்படுத்துதல்

9.2.3 திறனுக்கு எதிரான செயல்திறன்

செயல்திறன் மற்றும் செயல் விளைவுகள் ஆகியவை ஒன்றுக்கொன்று ஒத்ததாக கருதப்படுகின்றன, அவை ஒரு நிறுவனத்தை நிர்வகிப்பதில் தேர்ச்சித்திறன் மற்றும் செயல் விளைவுகள் ஆகியவற்றைப் பற்றி பேசுகின்றன. எனினும், ஒரு முறையான சூழலில் செயல்திறன் மற்றும் செயல் விளைவுகளின் விதிமுறைகள் மிகவும் வித்தியாசமான அர்த்தங்களை எடுத்துக்கொள்கிறது. உதாரணமாக லான் ராபர்ட்ஸ் "செயல்பாட்டின் பின்னணியில் பொருளாதாரம் அளவைப் பொறுத்தவரை செயல்திறனை வரையறுக்கிறது. இதன் மூலம் செயல்திறன் குறிப்பாக நேரத்தையும் பணத்தையும்''பயன்படுத்துகிறது. "இதன் விளைவாக, செயல்திறன் வாடிக்கையாளர்களின் பார்வையில் இருந்து மீண்டும் அதன் நோக்கத்தை நிறைவேற்றும் திறனுடன் செயல்படுகிறது".

செயல்திறன் மற்றும் செயல் விளைவுகள் பொதுவாக சந்தைப்படுத்துதலில் முறையான சொற்களாக இருந்தாலும், அவற்றின் பொருள் வழக்கமாக கலவையாகிவிடுகின்றன, சில சமயங்களில் பரிமாற்றமாக பயன்படுத்தப்படுகிறது. இருவருக்கும் இடையேயான வித்தியாசத்தை விவரிப்பதற்கு இரண்டு சொற்களையும் வரையறுப்பது அவசியமாகிறது. அகராதி படி பயனுள்ள ஒரு பெயர்ச்சொல் மற்றும் "உற்பத்தி ஒரு நோக்கத்தை நிறைவேற்ற போதுமானது''என வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது. இதேபோல், "செயல்திறன்'' என்பது ஒரு பெயர்ச்சொல்லாகும், அதாவது "நேரம் மற்றும் முயற்சியின் குறைந்தபட்ச நேரத்தில் சிறந்த முறையில் செயல்படுதல'' என்பதாகும். எனவே, செயல்திறன் மற்றும் செயல் விளைவுகள் ஆகியவற்றுக்கிடையே உள்ள வேறுபாடு கீழ்க்கண்ட அறிக்கையின் மூலம் புரிந்துகொள்ள முடிகின்றன:

குறிப்பு

“சரியான முறையில் செயல்களைச் செய்வது திறமையானதாக இருக்கும்போது சரியான செயல்களைச் செய்வது சிறந்ததாகும்”. சிறந்த செயல்திறன் மற்றும் செயல் விளைவுகள் ஆகியவற்றுடன், நேர அமைப்பு மற்றும் வேறொரு செயல்முறை அடிப்படையிலான வேகத்தை அதிகரிக்க உதவும் நிறுவனத்தின் முக்கிய தூண்கள் ஆகும்.

செயல்திறன் தற்போது அமைப்பின் சூழ்நிலையில் முக்கியமாக அக்கறை கொண்டுள்ளது. வருங்காலத்தைப் பற்றி நினைப்பதன் மூலம் வளங்களைச் சேர்ப்பது அல்லது நீக்குவது தற்போதைய திறனுடைய செயல்திறனைத் தடுக்கின்றன. எனினும், மறுபுறம் செயல்திறன் என்பது இறுதி இலக்கை நிறைவேற்றுவதாக நம்புகிறது, எனவே எதிர்காலத்தில் மாற்றமடையாமல் போகும் எல்லா மாறிகளையும் கருதுகிறது. திறனைப் பற்றி விவாதிக்கும்போது மனதில் வைக்க வேண்டிய மற்றோரு காரணி ஒழுக்கமாகும். எல்லா நேரத்திலும் ஒழுக்கம் மற்றும் உற்சாகம் தேவைப்படுகிறது. இது நிறுவனத்தில் ஊக்கத்தன்மைக்கு வழிவகுக்கிறது. நீண்ட கால உத்திகளை மனதில் வைத்துக் கொள்ளுதல் மற்றும் மாற்றங்களை செய்வதற்கு மிகவும் அனுகூலமாக உள்ளது. செயல்திறன் சரியான ஆவணங்கள் மற்றும் நடவடிக்கைகளை சரியான வழிமுறையில் மறுபரிசீலனை செய்வதற்கு முற்றுப்புள்ளி வைக்கின்றன. மறுபுறம் செயல்திறன் புதுமைகளை ஊக்குவிக்கிறது, இது விரும்பிய இலக்குகளை சந்திக்க புதிய வழிகளை சிந்திக்கவும் கண்டுபிடிப்பதற்காகவும் மக்களைத் தூண்டுகிறது.

செயல்திறன் மற்றும் செயல் விளைவுகள் ஆகியவற்றுக்கிடையிலான மிக முக்கியமான வேறுபாடு அவற்றின் நோக்கமாகும். செயல் விளைவுகள் தவறுகளை தவிர்க்க முயற்சிக்கும் போது செயல்திறன் வெற்றி பெறுவதை வலியுறுத்துகிறது.

முன்னதாக, பெரும் உற்பத்தித்திறன் நிறுவன கட்டமைப்புக்கான மிக முக்கியமான செயல்திறன் என்று அறியப்பட்டது. இருப்பினும், ஒரு நிறுவனத்தில் நுகர்வோர் செயல்திறனுக்கான தேர்வுகள் அதிகரித்து வருவதால் எப்போதும் சோதிக்கப்பட வேண்டும். எனவே, செயல்திறன் மற்றும் செயல் விளைவுகள் ஆகியவற்றுக்கு இடையே வெற்றிகரமான சமநிலை இருக்க வேண்டும். ஒரு நிறுவனம் மட்டுமே திறமையானதாக இருக்கும் போது நிறுவனத்தின் பங்குதாரர்களின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய முடியாது. செயல்திறன் வெற்றிக்கு வழிவகுக்கும், என்றால் அதன் விலை என்ன?

9.2.4 நிறுவன சிறப்பு

இன்றைய போட்டி உலகில் ஒரு நிறுவனம் அதன் குறிப்பிட்ட துறையில் சிறந்து விளங்குகிறது. உயர்ந்தபட்சமாக, ஒரு நிறுவனம் அதன் வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துவதில் சிறந்து

விளங்குகின்றன. பல வருட அனுபவங்கள் ஒன்றுக்கொன்று வித்தியாசமான அணுகுமுறைகளோடு இணைந்திருக்கின்றன என்பதை உணர்ந்து கொண்டனர்.

குறிப்பு

நன்மை போதுமான நன்மையாக இருப்பதில்லை. இன்றைய போட்டி சூழலில் நீங்கள் வாழ்வதற்கு, உயர்ந்தபட்சமாக செய்ய வேண்டும். ஒரு நிறுவனத்தின் உயர்ந்த பயன்பாட்டிற்கும், செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கும் நிறுவனத்தின் அனைத்து பகுதிகளுக்கும் கவனம் செலுத்தப்பட வேண்டும். பல ஆண்டுகளுக்கு பிறகு வேலை செயல்திறனை மேம்படுத்த பல்வேறு அணுகுமுறைகளை பயன்படுத்தி ஒரு நிறுவனத்திற்கு மேலதிகமாக செயல்பட ஐந்து உறுப்புகள் மட்டுமே உள்ளன என்பதை உணர வந்திருக்கிறோம்.

இந்த முக்கிய கூறுகளை நாம் ஐந்து தூண்களாக அழைக்கிறோம். நிறுவன நிறுவன இயக்கவியல் சிறப்பானது, ஐந்து முறை ஒரே நேரத்தில் நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும். மேல் மேலாண்மை பணிகள் அனைத்தும் ஒரே நேரத்தில் முன்னோக்கி நகர்கின்றன. அவர்களில் ஒன்று அல்லது இருவர் மீது கவனம் செலுத்துவதன் மூலம் மற்றவர்களின் நழுவு தோல்விக்கு ஒரு உறுதியான விதிமுறைகளை அனுமதிக்க வேண்டும்.

ஐந்து பிரதான தூண்களை நிர்வகிப்பதன் மூலம், நிறுவன சிறப்பானது நிரந்தர மாற்றத்திற்காக வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த ஐந்து நிறுவன தூண்களில் ஒவ்வொன்றும் புதிதாக இல்லை. நிறுவன சிறப்பம்சத்திற்கு முக்கியமானது அவற்றை ஒன்றிணைத்து அவற்றை நிர்வகிப்பதாகும். ஐந்து தூண்கள் பின்வருமாறு:

- ❖ தூண் 1: செயல்முறை மேலாண்மை
- ❖ தூண் 2: திட்ட மேலாண்மை
- ❖ தூண் 3: மாற்றம் மேலாண்மை
- ❖ தூண் 4: அறிவு மேலாண்மை
- ❖ தூண் 5: வள மேலாண்மை

இந்த ஐந்து முக்கிய தூண்களை திறம்பட நிர்வகிப்பதால் அவர்களது பரஸ்பரத் தன்மையையும், எதிர்வினையையும் அதிகப்படுத்துவதன் மூலம் இந்த அமைப்பானது ஒரு அற்புதமான மாற்றத்தை கொண்டு வர முடியும்.

தூண் 1: செயல்முறை மேலாண்மை

செயல்முறை மேலாண்மை கருத்து நிச்சயமாக மேலாண்மை நிபுணர்களுக்கு புதிது அல்ல, இது மிகவும் மேம்பாட்டு வழிமுறைகளின் அடிப்படையாகும். ஒரு நிறுவனம் அதன் சாத்தியத்தை அடையும் போது ஒரு பட்டாம்பூச்சி கூட்டிலிருந்து வெளியேவந்தவுடன் அடையும் மகிழ்சியை போன்று பெருமிதம் அடைகின்றன.

குறிப்பு

ஒரு செயல்முறையை நிர்வகிக்க, பின்வருபவை வரையறுக்கப்பட்டு ஒப்புக் கொள்ளப்பட வேண்டும்:

- ❖ செயலாக்க உரிமையாளர்களுக்கும் வாடிக்கையாளர்களுக்கும் இடையே ஒரு வெளியீடு அறிக்கை தேவை.
- ❖ செயல்முறை உரிமையாளர்களுக்கும் வழங்குபவர்களுக்கும் இடையே ஒரு உள்ளீடு அறிக்கை தேவை.
- ❖ வாடிக்கையாளர்கள் செயல்திறன் மற்றும் தேவைகளை பூர்த்தி செய்யும் வெளியீட்டாளர்களுக்கு உள்ளீடுகளை மாற்றுவதற்கான திறன் கொண்ட ஒரு செயல்முறை உள்ளது.
- ❖ செயலாக்கத்திற்கும் வாடிக்கையாளர்களுக்கும் செயல்முறை மற்றும் வழங்குபவர்கள் இடையே கருத்து அளவீட்டு அமைப்புகள் உள்ளது.
- ❖ செயல்பாட்டில் அளவீட்டு அமைப்பு உள்ளது.

தூண் 2: திட்ட மேலாண்மை

அனைத்து திட்டங்களிலும் 26 சதவீதம் மட்டுமே வெற்றி பெற்றது. அனைத்து தகவல் தொழில்நுட்ப (IT)திட்டங்களிலும் 40 சதவீதங்கள்

தோல்வியடைகின்றன அல்லது ரத்து செய்யப்படுகின்றன.

நிறுவனங்கள் செயல்முறைகளை எவ்வாறு செயல்படுத்துகின்றன, அவை எவ்வாறு செயல்முறைகளை மேம்படுத்த உதவுகின்றன என்பதை வரையறுக்கின்றன.

பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் திட்டங்கள் மிக முக்கியமான செயல்திறன் மிக்கவை மற்றும் தரமான பொருட்களுக்கு நேரடியாக வழங்குவதில்லை. I.T. திட்டங்களுக்கு வரவு செலவுத் திட்டம் மற்றும் கால அட்டவணையில் 10 சதவீதத்திற்குள்ளாக, தரநிலை நிறுவனங்கள் 90 சதவீத திட்டங்களை நிறைவு செய்கின்றன. தரநிலைகளை உருவாக்கும் தகவல் அமைப்பு மேலாண்மை திட்டத்தின் முக்கிய செலவினங்களை 50 சதவிகிதம் இரத்து செய்ய வேண்டும்.

செயல்முறை மறுவடிவமைப்பு மற்றும் மறுசீரமைப்பு நிறுவனங்கள் ஆகியவை இரண்டு முக்கிய திட்டங்கள் ஆகும். இந்த வகையான திட்டங்களின் விகிதம் 60 சதவீதம் உயர்ந்ததாக மதிப்பிடப்பட்டுள்ளது. இந்த உயர்நிலைத் தோல்விக்கான இரண்டு முக்கிய காரணங்கள் உள்ளன: மோசமான திட்ட மேலாண்மை மற்றும் மோசமான மாற்ற மேலாண்மை. IBM தகவல் முறைமைகளை நிர்வகிக்கும் வழியிலிருந்து

11 திட்டங்களை அறிமுகப்படுத்தியது மற்றும் வாடிக்கையாளர்களுக்கு தயாரிப்புகளை உருவாக்கும் வழியைத் தொடர்ந்தது.

தூண் 3: மாற்ற மேலாண்மை

நாம் அனைவருமே நம்மை மாற்ற தலைவன் என்று நினைக்கிறோம், ஆனால் உண்மையில் நாம் வைராக்கியமுடையவர்கள். நிர்வாக குழுவில் உள்ள அனைவருக்குமே மாற்றம் வேண்டும். அவர்கள் மற்றவர்களை மாற்ற விரும்புகிறார்கள் ஆனால் மேலாளர்கள் தங்களை மாற்றிக் கொள்ளும்போது, கடந்தகால பழக்கவழக்கங்களை நிரூபிக்கத் தயங்குகிறார்கள். அமைப்பை மாற்ற போகிறார்கள் என்றால், முதலாவதாக இருக்க வேண்டும்.

சவாலான உலகில் நாம் வெற்றிகரமாகப் போய்க்கொண்டிருந்தால் நாம் அதைத் தழுவிக்கொள்ள வேண்டும். மாற்றம் மேலாண்மை அமைப்பு தனித்துவமான மூன்று கூறுகள் உருவாக்கப்படுகிறது:

- ❖ என்ன மாற்ற வேண்டும் என்பதை வரையறுத்தல்
- ❖ மாற்றுவது எப்படி என்பதை வரையறுத்தல்
- ❖ மாற்றங்களை உருவாக்குதல்

தூண் 4: அறிவு மேலாண்மை

நன்மை வெகுநாட்கள் நீடித்திருப்பது இல்லை. இன்றைய போட்டி சூழலில் வாழ்வதற்கு நீங்கள் எதையாவது செய்ய வேண்டும். ஒரு நிறுவனம் தனது வளங்களை அனைத்து பயன்பாடு மற்றும் செயல்திறனை உகந்ததாக அமைப்பின் அனைத்து பகுதிகளிலும் கவனம் செலுத்த வேண்டும். செயல்திறனை மேம்படுத்த பல்வேறு அணுகுமுறைகளை பயன்படுத்தி பல வகையான நிறுவனங்களுடன் பணிபுரிந்த பல ஆண்டுகளுக்கு பிறகு நிறுவனம் நிறுவன இயக்கவியல் சிறப்பாக செயல்பட வேண்டிய ஐந்து கூறுகள் மட்டுமே உள்ளன என்பதை நாம் உணர்ந்துள்ளோம். இந்த முக்கிய கூறுகளை நிறுவன சிறப்பம்சத்தின் ஐந்து தூண்களாக நாம் அழைக்கிறோம். ஐந்து முறை ஒரே நேரத்தில் நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும். எல்லாவற்றையும் ஒரே நேரத்தில் முன்னோக்கி நகர்த்துவதே சிறந்த நிர்வாகத்தின் வேலை. அவர்களில் ஒன்று அல்லது இருவர் மீது கவனம் செலுத்துவதன் மூலம் மற்றவர்களின் தோல்விக்கு ஒரு உறுதியான கோட்பாட்டை அனுமதிக்க வேண்டும்.

வெற்றிக்கு இன்றியமையாத அறிவை இன்றும் கொண்டுள்ளோம். இந்த தேவையை பூர்த்தி செய்ய இணையம் மற்றும் பிற தகவல் தொழில்நுட்பங்களின் தகவல்களை விட அதிகமான தகவல்களைப் பெற்றுள்ளோம். தகவல்களின் ஒன்று அல்லது இரண்டு ஆதாரங்களைக் கொண்டிருப்பதற்குப் பதிலாக இணையத்தில் நூற்றுக்கணக்கான

பதிப்புகள் இல்லையென்றாலும், அவை அனைத்தும் நமக்கு முக்கிய தகவல்களைத் தவறவிடவில்லை என்பதை உறுதிப்படுத்த வேண்டும்.

குறிப்பு

செய்திகளை இன்னும் மோசமாக்கும் வகையில் நிறுவனத்தின் அறிவு பெரும்பாலானவை அல்ல வேலை செய்யும் மக்களுடைய மனதிலும் அனுபவத்திலும் அது ஆவணப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. ஒரு நபர் ஒரு வேலையை விட்டுச்செல்லும் போதெல்லாம் இந்த அறிவு நிறுவனத்தின் அறிவுத் தளத்திலிருந்து மறைந்து விடுகிறது.

கிட்டத்தட்ட முடிவற்ற அளவுவில் கொடுக்கப்பட்ட கணினிகளின் தடை செய்பட்ட தகவல்களை ஒரு அறிவு மேலாண்மை அமைப்பில் (KMS) நிறுவனத்தின் முக்கிய திறமைகள் மற்றும் திறன்களை வடிவமைக்க வேண்டும்.

இரண்டு விதமான அறிவுகள் உள்ளன: வெளிப்படையான மற்றும் மறைமு கமானவை. வெளிப்படையான அறிவு, மறைமுகமான அறிவு, மின்னஞ்சல், குரல் அஞ்சல் அல்லது வீடியோஇ மீடியா போன்ற அரை கட்டமைக்கப்பட்ட உள்ளடக்கமாக சேமிக்கப்படுகிறது. இது கடினமான அல்லது உறுதியான அறிவு என குறிப்பிடப்படுகிறது. இது ஒரு நபரிடம் இருந்து ஒரு ஒழுங்கான முறையில் வேறு ஒருவரிடம் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

ஒரு தனிநபரின் அனுபவத்தில் உட்படுத்தப்பட்ட முடியாத காரணிகளால் உருவாக்கப்பட்ட அறிவு மறைமுகமான அறிவு என வரையறுக்கப்படுகிறது. இது ஒரு தனி நபருக்கு சொந்தமான தனிப்பட்ட உள்ளடக்க அறிவு. இதை ஒரு தனிப்பட்ட ஆதாயங்கள் அல்லது அனுபவம் திறமைகளிலிருந்து அவரே உருவாகிறார். இது தனிநபரின் செயல்களை வழி நடத்துகிறது, மேலும் மென்மையான அறிவு என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இது தனிநபரின் சிந்தனைகளில் மதிப்புகள் மற்றும் தீர்ப்புகளில் உட்படுத்தப்படுகிறது. அறிவைக் கொண்டிருக்கும் நபருடன் நேரடி உறுதிப்படுத்தல் மற்றும் தொடர்பு மூலம் மட்டுமே அணுக முடியும்.

தூண் 5: வள மேலாண்மை

வளங்கள் இல்லாமல் எதுவும் சாதிக்க முடியாது. வளங்கள் நாம் செய்யும் எல்லாவற்றிலும் இதயமாக உள்ளன. மிக சிறிய மற்றும் நாம் நிறுவன இயக்கவியல் தோல்வியடைந்தால், நிறுவனமானது கட்டுப்பாடில்லாத வகையில் வீணாகி றது.பல நிறுவனங்கள் தங்கள் சிந்தனைகளை, மக்கள் மற்றும் பணத்திற்கான ஆதாரங்களை குறைக்கின்றன. இந்த இரண்டும் முக்கியம் ஆனால் அவர்களின் சிறிய இயக்கம் மட்டுமே, ஒரு நிறுவனம் நிர்வகிக்க வேண்டிய வளங்களின் பகுதியாகும்.

வள மேலாண்மை பற்றி நாம் பேசும்போது, அதன் பரந்த கருத்தைப் பற்றி பேசுகிறோம். இது நிறுவனத்திற்கு கிடைக்கும் அனைத்து ஆதாரங்களும் மற்றும் சொத்துகளும் ஆகும். இதில் பங்குதாரர்கள், மேலாண்மை, பணியாளர்கள், பணம், வழங்குபவர்கள், சரக்குகள், இயக்குநர்கள், கூட்டணி கூட்டுக்கள், நிலைச்சொத்து, அறிவு, வாடிக்கையாளர்கள், காப்புரிமைகள், முதலீட்டாளர்கள், நல்ல நாட்டம், செங்கல் மற்றும் உந்தோடி ஆகியவை அடங்கும். நிறுவனத்தின் திறமையான வள மேலாண்மைக்கு கிடைக்கும் அனைத்து ஆதாரங்களையும் நீங்கள் கருத்தில் கொண்டால், நிறுவனத்தின் மிக முக்கியமான மற்றும் சிக்கலான நடவடிக்கைகளில் ஒன்றாகும்.

இந்த வளங்களை ஒவ்வொன்றும் ஒரு சிறப்பான அமைப்பாக மாற்றுவதற்கு அதன் சொந்த சிறப்பு வழியில் நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும். பெரிய கேள்வி என்னவென்றால் இவை அனைத்தையும் நீ எப்படி இழுக்கிறாய் வெவ்வேறு நடவடிக்கைகள் மற்றும் மேம்பாடுகள் ஒன்றாக அணுகி, அவற்றை எவ்வாறு முன்னுரிமை செய்வது? இந்தக் கேள்வியை நீங்கள் தீர்க்கும் வகையில், மூலோபாய திட்டமிடலுக்கு ஒரு முழுமையான ஈடுபாடு அணுகுமுறை வேண்டும், அது வாரியத்தின் தலைவர்களிடம் இருந்து வாரிசுகளுக்கு, விற்பனையிலிருந்து ஊழியர்கள், வளர்ச்சி பொறியியல், பராமரிப்பு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. இது மூலோபாய திட்டமிடலுக்கு மொத்தமாக ஈடுபடுவதாகும் அது கீழே மற்றும் மேல் கீழே இரண்டு உள்ளது. மொத்த மூலோபாய திட்டமிடல் செயல்முறை, வணிகத் திட்டம் திசைகளில் எதிர்பார்ப்புகளையும் செயல்களையும் கொண்டுள்ளது. ஆதார நிர்வாகம் ஒரு பின்விளைவு அல்ல அனைத்து நிறைவேற்றும் முடிவுகள் அதை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும். இது நிறைய திட்டமிடல் ஒருங்கிணைப்பு அறிக்கை மற்றும் வள மேலாண்மை ஒரு சிறந்த வேலை செய்ய தொடர்ந்து சுத்திகரிப்பு தேவைப்படுகிறது. அதிகமான வளங்களை ஒரே பானைக்குள் பல நிறுவனங்கள் நிர்வகிக்கின்றன. அவர்கள் மிகச் சிறிய போட்டியைக் கொண்டிருக்கும் வரையில் இந்த அணுகுமுறையுடன் மிகவும் வெற்றிகரமானதாக இருக்கலாம், ஆனால் வள மேலாண்மையில் ஒரு குறிப்பிடத்தக்க வேலை செய்யாவிட்டால் கூட, ராட்சதர்கள் வீழ்வார்கள்.

சுருக்கம்

நாம் சிறப்பான சாதனையை அடைந்திருக்கக் கூடிய ஐந்து தூண்களைக் காணும்போது, அவை அனைத்தையும் முழுவதுமாக காணும் பொது நூ ல்கள் காணப்படுகின்றன:

- ❖ தகவல் தொடர்பு
- ❖ குழுப்பணி

குறிப்பு

- ❖ அதிகாரமளித்தல்
- ❖ மரியாதை
- ❖ நிறுவன இயக்கவியல்
- ❖ நேர்மை
- ❖ தலைமை
- ❖ தரம்
- ❖ நியாயம்
- ❖ தொழில்நுட்பம்

அனைத்து முக்கிய காரணிகளும் சொல் "நிர்வாகத்தில" கட்டமைக்கப்படுகின்றன. இந்த காலம் எல்லாவற்றையும் குறிக்கிறது. அது ஒரு பணியாளரை தனது வேலையைச் சொந்தமாக வைத்திருக்கும் ஒரு நபரை திருப்திப்படுத்துவதோடு, தனிப்பட்ட முறையில் ஒரு வேலையைச் செய்வதற்காக கௌரவத்தையும் பெற்றுக்கொள்கிறது.

இன்றைய உலகளாவிய சந்தையில் வாடிக்கையாளர்களுக்கு இரண்டாம் இடத்திற்குத் தீர்வு காண வேண்டியதில்லை. எல்லோருடைய வீட்டிற்கும் இரவு ஒன்பது மின்னஞ்சல் சிறந்தது. இணையம் உங்கள் வாடிக்கையாளர்களுக்கு சர்வதேச அளவில் கடைபிடிக்க உதவுகிறது, எனவே சிறந்த தரம், நம்பகத்தன்மை மற்றும் விலையை வழங்குவதில் எந்தவொரு விஷயமும் கிடைக்காது. வாடிக்கையாளர்கள் அவர்கள் வாங்கிய தயாரிப்புகளைப் பற்றி கவலைப்படுகிறார்கள், ஆனால் அவர்கள் கவனித்துக்கொள்வதில் ஆர்வமாக உள்ளனர் மற்றும் அவர்களின் தனித்துவமான தேவைகளுக்கு செவிசாய்க்கவும், கேட்பதற்கும் உதவும் நிறுவனங்களுடன் கையாளுவதைப் பற்றி சமமாக அல்லது அதிக அக்கறை கொண்டுள்ளனர். 21 ஆம் நூற்றாண்டில் வெற்றிபெற நிறுவனங்கள் தங்கள் வணிகத்தின் எல்லா பாகங்களிலும் சிறந்து விளங்க வேண்டும். இன்றைய ஆர்வமிக்க வாடிக்கையாளர்களை வெல்வதற்கு, அதன் சிறப்பிற்கான பங்குதாரர்களால் அங்கீகரிக்கப்படும் ஒரு நிறுவனம் உங்களிடம் இருக்க வேண்டும்.

ஒரு நிறுவனத்தை மேம்படுத்துவதற்கு, முழுமையான அமைப்பில் கவனம் செலுத்துவதன் மூலம் கிடைக்கும் ஆதாரங்களின் உகந்த பயன்பாடு மற்றும் செயல்திறனை அதிகரிக்க வேண்டும். பல ஆண்டுகள் பரிசோதனையை மேற்கொண்ட பிறகு, நிறுவனங்கள் வேறுபட்ட அணுகுமுறைகளை எட்டியுள்ளன. இந்த அணுகுமுறைகள் நிறுவன சிறப்பம்சத்தின் முக்கிய கூறுகளாக குறிப்பிடப்படுகின்றன, மேலும் அவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்புபடுத்தும்போது ஒரே நேரத்தில் நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும். நிறுவன சிறப்பானது ஒன்றாக இணைத்து, அவற்றை நிர்வகிப்பதன் மூலம் அனைத்து முக்கிய உறுப்புகளிலும் வேலை செய்ய முயல்கிறது.

9.3 பொருள், அணுகுமுறைகள் மற்றும் நிறுவன சூழலை பாதிக்கும் காரணிகள்

குறிப்பு

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் வேறு எந்த நிறுவனத்துடனும் பொதுவான சில பண்புகளைக் கொண்டிருக்கும். அதே நேரத்தில், ஒவ்வொரு அமைப்பிற்கும் தனித்துவமான பண்பியல்பு மற்றும் பண்புகள் உள்ளன. அமைப்பு மற்றும் அவர்களின் துணை அலகுகள் இந்த உளவியல் அமைப்பு பொதுவாக நிறுவன கலாச்சாரம் என குறிப்பிடப்படுகிறது.

ஒரு தொழிலாளிக்கு, கலாச்சாரமானது பொதுவாக அனுபவம் வாய்ந்த நிகழ்வு ஆகும். காலநிலை சூழல், சுற்றுச்சூழல் மற்றும் சூழலைப் போன்ற பல சொற்கள் பெரும்பாலும் அதை விவரிக்க ஒன்றுக்கு மாற்றாக பயன்படுத்தப்படுகின்றன. உண்மையில் ஆராய்ந்த பெரும்பாலான ஆய்வுகள் ஒரு அமைப்பு "கலாச்சாரம்' அளவை "நிர்வன கட்டமைப்பு''அடிப்படையில் செயல்படுத்தியுள்ளது. அமைப்பின் கட்டமைப்பு குறித்த ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட வரையறைகள் உங்கள் மதிப்பிற்கு கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன:

நிறுவன சூழ்நிலை உறுப்பினர்கள் அனுபவிக்கும் உள்ளக சூழலில் ஒப்பீட்டளவில் நிரந்தரமான தரமாகும், அவர்களின் நடத்தை பாதிக்கிறது, ஒரு குறிப்பிட்ட தனிமனித இயல்புகளின் மதிப்புகளின் அடிப்படையில் விவரிக்கப்படலாம். (ரெனோடோ தொயூரி, 1968)

ஒரு நிறுவனத்தை விவரிக்கும் பண்புகளின் தொகுப்பாக நிறுவன சூழ்நிலை உள்ளது. (a) மற்ற நிறுவனங்களிடமிருந்து ஒரு நிறுவனத்தை வேறுபடுத்துகிறது (b) காலப்போக்கில் ஒப்பீட்டளவில் நீடிக்கும் (c) நிறுவனத்தில் உள்ள மக்களின் நடத்தை பாதிக்கும் (ஃபோர்ஹான்ட் ரு கில்மர், 1964).

ஸ்டீஃபென் பி. ராபின்ஸ் (1986) வழங்கியபடி "நிறுவனக் கலாசாரத்தின்'வரையறையுடன் "நிறுவனக் காலநிலை''என்ற வரையறையின் இந்த இரண்டு வரையறையையும் ஒப்பிடுங்கள்: நிறுவன கலாச்சாரம் நிறுவனத்துடன் தொடர்புடைய ஒப்பீட்டளவில் ஒரே மாதிரியான கருத்து, பொதுவான பண்புகள் உள்ளன, அது விவரம், ஒரு நிறுவனத்தை வேறுவழியில் இருந்து வேறுபடுத்தி, தனிப்பட்ட, குழு மற்றும் அமைப்பு முறை மாறிகள் ஒருங்கிணைக்கிறது.

9.3.1 கலாச்சார மற்றும் காலநிலை பற்றிய சிறப்பியல்புகள்

குறிப்பு

தனிநபர்கள் ஆளுமை கொண்டவர்கள் இந்த மாதிரியான வரையறைகளை ஆராய்ந்து பார்த்தால், மட்டும் பொதுமக்களை அடையாளம் காண முடியாது, ஆனால் கலாச்சாரத்தின் செயல்பாட்டு கருத்தியல் மற்றும் செயல்திறன் கருத்தியல் கருத்தாக்கதின் அடிப்படையில் ஒரு அமைப்பின் உணரப்பட்ட ஆளுமைக்கு அதே அர்த்தத்தில் பார்க்க வேண்டும். ஒப்பீட்டளவில் உறுதியான ஒரு தனித்தன்மை கொண்ட குணநலன்களைக் கொண்டிருப்பது போலவே ஒரு அமைப்பும் செய்யப்படுகிறது. எந்த கலாச்சாரம் செய்யயும் சில சடங்குகள் மற்றும் சம்பரதாயகள், தாவல்கள் வடிவத்தில் செய்யவில்லை என ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் ஒரு சக அங்கத்தினரோ அல்லது வெளிநாட்டினரோ எவ்வாறு நடந்து கொள்ள வேண்டும் என்பதை நிர்ணயிக்கும். இதேபோல் ஒவ்வொரு அமைப்பிலும் வாடிக்கையாளர்களின் நடத்தை, வாடிக்கையாளர்கள், போட்டியாளர்கள், சக ஊழியர்கள், மேற்பார்வையாளர்கள், கீழ்நாட்டினர் மற்றும் அந்நியர்கள் ஆகியோரைப் பாதிக்கும் ஒரு கலாச்சாரம் உள்ளது.

நிறுவன அமைப்பு அல்லது நிறுவன காலநிலை (OC) ஒரு நிறுவனத்தின் உள் சூழலின் உணரப்பட்ட அம்சங்கள் ஆகும். ஆனால் அதே அமைப்புக்குள் மிக வித்தியாசமான OC க்கள் இருக்கலாம். இது நிகழலாம், ஏனென்றால் அனுபவத்தின் பல்வேறு நீளம் கொண்டவர்கள் அல்லது வேறுபட்ட நிறுவனங்களின் வரிசைமுறைகளில் உள்ளவர்கள், ஒரு அமைப்பின் உள் சூழலை வேறுவிதமாகக் கருத்தில் கொள்ளலாம். மதிப்புகள், தேவைகள், மனப்பான்மைகள் மற்றும் எதிர்பார்ப்புகள் போன்ற தனிப்பட்ட பண்புகள், ஒரு தனி நபரின் உட்புற உழைப்பு சூழலின் பல்வேறு நிறுவன இயக்கவியல் அம்சங்களை உணரக்கூடிய முறையில் தீர்மானிக்கின்றன.

9.3.2 நிறுவன காலநிலைகளின் பரிமாணங்கள்

OC பொதுவாக சில அனுபவம் வாய்ந்த நிலையான பண்புகளை குறிப்பதை, அந்த அமைப்பின் தனித்துவத்தின் உள்ளடக்கிய ஒரு அமைப்பின் பண்புகள் மற்றவர்களிடமிருந்து வேறுபடுகின்றன என்று பார்த்திருக்கிறோம். நீங்கள் சில சிரமங்களை சந்தித்திருக்கலாம் இந்த அம்சங்களின் தொகுப்பு அடையாளம் காண நீங்கள் இன்னும் பலவற்றை அறியவில்லை. பரிமாணங்கள் அல்லது முஊ இன் காரணிகள் ஆகியவை இதில் அடங்கும். கடந்த இரண்டு தசாப்தங்களில் விரிவான ஆய்வுகள் நடத்தப்பட்டன, இது OC இன் சில முக்கிய காரணிகளை அடையாளம் காண உதவியது. இந்த பொதுவான பரிமாணங்களில் சில கீழே விவரிக்கப்பட்டுள்ளன:

குறிப்பு

தனிப்பட்ட சுயாட்சி: இது தனது சொந்த பொறுப்பை நிறைவேற்றுவதற்கான தனிநபர் சுதந்திரத்தை குறிக்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், தனிப்பட்ட சுயநிர்ணயம் என்பது பணியாளர்களுக்கு கணிசமான முடிவெடுக்கும் அதிகாரத்தை தக்கவைத்துக்கொள்ளவும் மற்றும் அதிக நிர்வாகத்திற்கு தொடர்ச்சியாக பொறுப்புணர்வு இருக்கக்கூடாது என்பதற்காகவும் அந்த அளவுக்கு சுயாதீனமாக இருக்கிறது.

நிலை அமைப்பு: இது ஒரு நிறுவனத்தில் நேரடி மேற்பார்வை முறையீடு மற்றும் மையப்படுத்தலின் அளவைக் குறிக்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், நிலைப்பாடு என்றால், எந்த நோக்கத்திற்கான வேலைகள் மற்றும் வழிமுறைகளை நிர்வகிப்பது என்பவை ஆகும்.

வெகுமதிகளை நெறிப்படுத்தல்: இது கடினமான வேலை அல்லது சாதனைக்காக தனிநபர்களை ஒரு நிறுவனத்திற்கு அளிக்கும் ஊக்கத்தை குறிக்கிறது. இந்த அமைப்பு மக்களுக்கு நல்லது செய்வதற்கும் அவர்களுக்கு வெகுமதி கொடுப்பதற்கும் செயல்படுகிறது. உயர் அளவு நோக்குநிலை கொண்ட ஒரு முஊ வகைப்படுத்தப்படும்.

கருத்தாய்வு, வெப்பம் மற்றும் ஆதரவு: இது மற்ற நிறுவன உறுப்பினர்களிடமிருந்து பெறப்பட்ட தூண்டுதல் மற்றும் ஆதரவின் அளவைக் குறிக்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், ஒரு நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்கள் மத்தியில் குழுவின் உணர்வைக் கருத்தில் கொண்டால், முஊ அக்கறையான, கனிவான மற்றும் ஆதரவானதாக கருதப்படும்.

முரண்பாடு: தனிநபர்களுக்கிடையே மோதல் நிகழ்வின் அளவை இது குறிக்கிறது மற்றும் ஒருவருக்கொருவர் வேறுபாடுகள் பற்றி நேர்மையான மற்றும் திறந்த விருப்பதை குறிக்கிறது. முன்னேற்றமும் வளச்சியும்: இந்த அமைப்பு, ஊழியர்களின் வளர்ச்சியை ஊக்குவிக்கும் நிலைமைகளையும், புதிய கருத்துக்கள் மற்றும் வழிமுறைகளின் வளர்ச்சியையும் பயன்பாட்டிற்கான வாய்ப்பையும் அனுமதிக்கிறது.

சவால்களை ஏற்றுக்கொள்ளுதல்: புதிய சிந்தனைகளை முயற்சி செய்வது மற்றவர்களின் சவால்கள் அல்லது பிற தண்டனையைப் நிறுவன இயக்கவியல் பற்றிய பயமின்றி சவால்களை எடுப்பது போன்றவை ஒரு நபருக்கு OC இன் சவால்களின் அளவைக் குறிப்பிடுவதைக் குறிக்கிறது. இவை ஒரு நிறுவனத்தின் பரிமாணதில் "கவனமான"மற்றும் "துணிச்சலான"தரத்துடன் ஒத்திருக்கிறது.

கட்டுப்பாடு: இந்த பரிமாணமானது நிறுவன உறுப்பினர்களின் நடத்தை மீதான கட்டுப்பாடு எந்த அளவுக்கு குறிக்கப்படுகிறது என்பதை குறிக்கிறது. மிகவும் அதிகாரத்துவ அமைப்பு கட்டுப்பாட்டு அமைப்புகள்

குறிப்பு

நன்கு வரையறுக்கப்படுகின்றன. குறைந்த கட்டுப்பாட்டு அமைப்பில் பெரும்பாலான கட்டுப்பாடுகள் தானாகவே கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன, தனிநபர்கள் தங்கள் சொந்த நடத்தையை கண்காணிக்கிறார்கள். ஒரு நிறுவனத்தின் பரிமாணம் “இறுக்கம“ மற்றும் “தளர்ச்சியாக”இருப்பதை பற்றி சிந்திக்கலாம்.

இந்த எட்டு பரிமாண கணக்களில் பெரும்பாலானவை ஆராய்ச்சி கண்டுபிடிப்புகள் ஆனால் ஒரு நிறுவனத்தின் “காலநிலை”அல்லது “பண்பாட்டில“ நாம் உள்ளுணர்வாக இருப்பதை அவர்கள் உணரவில்லை. உதாரணமாக நீங்கள் ஒரு அமைப்பு கலாச்சாரதில் அல்லது காலநிலை-யில் மனிதாபிமான அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும். நான்காவது OC பரிமாணம் (கருத்தாய்வு, அரவணைப்பு மற்றும் ஆதரவு) இந்த இரண்டு குணாதிசயங்களை உள்ளடக்கியதாக இருந்தாலும், இரு பண்புகளிலும் நீங்கள் காணும் “செழுமையும“ முழுமையாக அந்த பரிமாணத்தில் பிரதிபலிக்கவில்லை. எனினும், இந்த எட்டு பரிமாணங்களிலும் அளவிடுதல் கண்டறிய (ஒருவருக்கொருவர் முற்றிலும் சுயாதீனமானவை அல்ல) முடியும்.

9.3.3 நிறுவன காலநிலை பற்றிய தீர்மானம்

OC இன் பரிமாணங்கள் தலைப்பின் ஆரம்பத்திலேயே இது நிர்ணயிக்கப்பட்ட இடங்களுக்கிடையே வேறுபடுவது பயனுள்ளதாக இருக்கும். தீர்மானங்கள் காரணிகள், பரிமாணங்கள் முஊ இன் கூறுகள் ஆகும். நீங்கள் நிர்ணயிக்கப்பட்டிருக்கும் அளவீடுகள் செல்வாக்கு செலுத்துபவைகளா என்பதை நீங்கள் தீர்மானிக்கலாம்.

OC ஒரு நிறுவனத்தின் உள் சூழலைக் குறிக்கிறது என்றாலும், OC இன் இயல்பானது பல்வேறு உள் மற்றும் வெளிப்புற காரணிகளால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. நிறுவன நடத்தைகள் அடிப்படை வளாகங்களில் ஒன்றாகும், இந்த சூழலின் சக்திகள் வெளி நிகழ்வுகளின் அமைப்புக்களுக்குள் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன. இந்த பிரிவில் உள் மற்றும் வெளிப்புற காரணிகளின் இயக்கவியல் ஒப்புக் கொண்ட பிறகு, நாம் பின்வருவனவற்றை உள்வாங்கிக் கொள்ளலாம். நீங்கள் இந்த காரணிகளை முஊ இன் நிர்ணயங்களாக பின்வரும் வரிசையின் மூலம் காணலாம்.

1. பொருளாதார நிலை
2. தலைமைத்துவ பாணி
3. நிறுவனக் கொள்கைகள்
4. முகாமைத்துவ மதிப்புகள்
5. நிறுவன கட்டமைப்பு
6. உறுப்பினர்களின் சிறப்பியல்புகள்

7. நிறுவன அளவு

குறிப்பு

1. பொருளாதார நிலை:

OC இன் பல பரிமாணங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் நிலைப்பாட்டினால் பொருளா தார சுழற்சி பாதிக்கப்படுகின்றன. எந்தவொரு அமைப்பும் பொருளாதார நிலை, அதன் வரவு செலவுத் திட்டம் “இறுக்கம்”அல்லது “தளர்வானது”என்பதைத் தாக்கும். செல்வச் செழிப்பு காலங்களில், வரவு-செலவுத் திட்டங்களை இறுக்கமடையச் செய்யும் போது, அமைப்பு இன்னும் சவாலானதாக இருக்கும். மறுபுறம், இறுக்கமான வரவு செலவுத்திட்டம் ஒரு அமைப்புக்குள் எச்சரிக்கை மற்றும் பழமைவாத வாதத்திற்கு வழிவகுக்கும். சில மேலாளர்கள் புதிய திட்டங்களை பரிந்துரைக்க தயாராக இருக்கிறார்கள் (அநேகமாக ஏற்ற தகுதி) மேலே இருந்து வரிசையில் இறுக்கமான கட்டுப்பாட்டில் செலவுகள் பயன்படுத்தபடுகிறது. எனவே, “ஆபத்து எடுத்துக் கொள்ளல்“, “கட்டுப்பாடு“, “முன்னேற்றத்தன்மை மற்றும் மேம்பாடு”போன்ற முஊ பரிமாணங்களை நேரடியாக பொருளாதார நிலைமைகள் பாதிக்கின்றன.

2. தலைமைத்துவ பாணி:

பொதுவாகவுள்ள செல்வாக்கு ஒரு அமைப்பில் உள்ள தலைமைத்துவ பாணியில் OC பல பரிமாணங்களை தீர்மானிப்பதால் ஒரு ஆழமான ஆழ்ந்த செல்வாக்கு உள்ளது. செல்வாக்கு மிகவும் பரவலாக உள்ளதால், OC என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் முக்கிய நபர்களின் மெய்யியல் மற்றும் பழக்கவழக்கங்களின் ஒரு தயாரிப்பு என்பதை நீங்கள் அடிக்கடி பிரமிக்கக்கூடும்.

எடுத்துக்காட்டாக, மூன்று நிறுவனங்கள் உருவாக்கப்பட்ட ஒரு சோதனைப் படிப்பின் முடிவுகளை கவனியுங்கள். இந்த மூன்று நிறுவனங்களான A,B மற்றும் C ஆகியவை நிறுவனத்தின் வர்த்தக இயல்பின் அடிப்படையில் ஊழியர்களின் சிறப்பியல்புகள் மற்றும் ஆரம்ப பொருளாதார நிலையை ஒத்திருந்தன. முக்கிய வேறுபாடு என்வென்றால் இந்த மூன்று அமைப்புகளிலும் “தலைமைத்துவ பாணி”இருந்தது. அமைப்பு A உயர் அதிகார ஊக்கம் கொண்ட சர்வாதிகார பாணியால் வகைப்படுத்தப்படுகிறது. அமைப்பு B இணைந்த உள்நோக்கத்துடன் ஜனநாயக பாணியால் வகைப்படுத்தப்பட்டது. அமைப்பு C ஆனது இலக்கின் இயல்பான பாணியில் சாதனையை கொண்டுள்ளது.

3. நிறுவனக் கொள்கைகள்:

குறிப்பிட்ட நிறுவனக் கொள்கைகள் OC இன் ஒரு குறிப்பிட்ட பரிமாணத்தை அதிக அளவிற்கு பாதிக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, பணிநீக்கங்கள் வணிகச் சரிவவை சமாளிக்க இறுதிக் கருவியாக பயன்படுத்தப்படுவது பொதுவாக ஆதரவு மற்றும் மனிதநேயமான ஒரு உள் சூழலை வளர்க்கும் நிறுவனத்தின் கொள்கையை குறிக்கிறது.

அதே போல், நீங்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் வேலை செய்கிறீர்கள் என்றால், முதல் பயனாளிகள் அதிகரித்த இலாபம், அந்த நிறுவனத்தின் ஊழியர்களாக இருக்கும். பங்குதாரர்கள் இரண்டாவது முன்னுரிமை பெறுவர், பின்னர் OC அதிக வெகுமதி நோக்குநிலை மற்றும் உயர் முன்னேற்றத்தன்மை மேம்பாடு வளர்ச்சி மூலம் வழங்கப்படும்.

4. முகாமைத்துவ மதிப்புகள்:

மதிப்புகள் செயல்களை வழி நடத்துவதன் மூலம், நிர்வாகிகளால் மதிக்கப்படும் மதிப்புகள் OC மீது வலுவான தாக்கத்தைக் கொண்டுள்ளன. தற்செயலான, முதன்மைத் தன்மை முறையான, முறைசாரா, பகை அல்லது நட்பு போன்ற அமைப்பின் மீதான உணர்வுகள் ஆகியவற்றை சேர்க்கிறது.

5. நிறுவன கட்டமைப்பு:

ஒரு நிறுவனத்தின் வடிவமைப்பு அல்லது அமைப்பு அதன் உள்சூழல் பற்றிய கருத்துக்களை பாதிக்கிறது. உதாரணமாக ஒரு அதிகாரத்துவ அமைப்பு ஒரு ஒழுங்கு முறையின் 4 அமைப்புக்கு மிகவும் மாறுபட்டதாக உள்ளது. ஒழுங்கு முறை 4 அமைப்பு என்றால் என்ன? ரென்சிஸ் லிகெர்ட் கருத்து படி அனைத்து நிறுவனங்களையும் அடிப்படை நிறுவன செயல்முறைகள் நடத்தப்படுவதன் நான்கு முக்கிய குழுக்களாக வகைப்படுத்தலாம். இந்த பெரிய குழுக்கள் பின்வருமாறு:

அமைப்பு 1 - பயன்பாட்டு ஆணையம்

அமைப்பு 2 - நல்ல ஆளுமை

அமைப்பு 3 - ஆலோசனை

அமைப்பு 4 - பங்கேற்பு

அமைப்பு 1 அமைப்பு 2 அமைப்பு 3 அமைப்பு 4 என ஒரு நிறுவனம் வகைப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பதை ஒருவர் எவ்வாறு அறிவார்? பின்வரும் வழிமுறைகளை ஒரு நிறுவனத்தில் உணர்ந்து, மதிப்பீடு செய்யப்படுவதன் அடிப்படையில் இது பொருந்துகிறது:

- ❖ தலைமை செயல்முறை
- ❖ உந்துதல் செயல்முறை
- ❖ தகவல் தொடர்பு செயல்முறை
- ❖ முடிவெடுக்கும் செயல்முறை
- ❖ இலக்கு - நிர்ணய செயல்முறை
- ❖ கட்டுப்பாடு செயல்முறை

ஒரு அமைப்பு மதிப்பீட்டின் ஊழியர்கள் மதிப்பீட்டு அளவில் இந்த செயல்முறைகளை மதிப்பிடுகின்றனர். பின்வருமாறு கேள்விகளைக் எழுப்புகின்றனர்:

- ❖ கீழ்நிலையில் எவ்வளவு நம்பிக்கை உள்ளது?
- ❖ நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கு பொறுப்பு எங்கே?
- ❖ கீழ்நிலையினர் எதிர்கொள்ளும் பிரச்சினைகள் எவ்வளவு நன்றாக இருக்கும்?
- ❖ இலக்குகளை எவ்வளவு இரகசியமாக எதிர்ப்பது?
- ❖ எந்த அளவிற்கு முடிவுகளை முறையாக தயாரிக்கிறார்கள்?
- ❖ நிர்வாணம் முறைசாரா அமைப்பு முறையை எதிர்க்கிறதா?

இந்த கேள்விகளுக்கான பதில்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு ஒரு நிறுவனத்தை அமைப்பு 1, அமைப்பு 2, அமைப்பு 3, அமைப்பு 4 என வகைப்படுத்தப்படலாம். ஒரு அதிகாரத்துவ வடிவத்தை அமைப்பு 2 அல்லது அமைப்பு 3 என மதிப்பிடப்படலாம். ஒரு நிறுவனத்தின் 4 அமைப்பானது தனித்துவமான OC ஐ கொண்டிருக்கும், அங்கு அனைத்து நிறுவன உறுப்பினர்களுக்கும் அடிப்படை நிறுவன செயல்முறைகளிலும் அனைத்து மட்டங்களிலும் வலுவான தகவல் தொடர்பு மற்றும் சுய கட்டுப்பாடு இருக்கும்.

6. உறுப்பினர்களின் சிறப்பியல்புகள்

ஒரு அமைப்பில் உள்ள உறுப்பினர்களின் தனிப்பட்ட பண்புகள் நிறுவனத்தில் நிலவும் காலநிலையை பாதிக்கின்றன. உதாரணமாக நன்கு படித்த, லட்சிய மற்றும் இளைய ஊழியர்களுடனான ஒரு அமைப்பு, குறைவான படித்த, குறைவான மேல்நோக்கி அசையக்கூடிய, பழைய ஊழியர்களைக் கொண்டு ஒழுங்கமைப்பதை விட வேறுபட்ட தன்மையைக் கொண்டிருக்கும். முன்னாள் போட்டித்தன்மையின் சுற்றுச்சூழல், ஆபத்து-எடுத்துக் கொள்ளுதல், வெளிப்படையான கருத்துக்களை வெளிப்படுத்துதல் போன்றவை அடங்கும்.

7. நிறுவன அளவு

ஒரு சிறிய அளவிலான அமைப்பில் படைப்பாற்றல் மற்றும் கண்டுபிடிப்புக்கான காலநிலைகளை வளர்ப்பது அல்லது பொறுப்புணர்வுகளின் கிடைமட்ட விநியோகத்தில் அதிக மன அழுத்தம் கொண்ட ஒரு பங்கேற்பு வகையை நிர்வகிப்பது மிகவும் எளிதானது. மறுபுறம், ஒரு பெரிய அமைப்பில் அது எளிதானது நிர்வாகத்துடன் அதிக பொறுப்புகளின் செங்குத்து விநியோகம் பற்றிய மன அழுத்தம் அதிகாரபூர்வமான வகையில் உள்ளது. நிறுவன அமைப்பு முறையின் உதவியுடன் விளக்கப்பட்டுள்ளபடி மாறுபட்ட சூழல்களுக்கு வழிவகுக்கிறது.

குறிப்பு

OC இன் ஏழு அடிப்படைத் தீர்மானங்களை நாம் இப்போது ஆய்வு செய்துள்ளோம். இந்த பட்டியல் முழுமையானதல்ல ஆனால் இது ஒரு நிறுவனத்தின் உள் சூழலைக் கண்டறிவதற்கான அடிப்படை உள் காரணிகள். OC என்பது நிறுவனத்திற்குள்ளே இருக்கும் காரணிகளால் மட்டுமே பாதிக்கப்படுவதில்லை என்பதை நினைவில் கொள்க. சமூக சக்திகள் OC யையும் வடிவமைக்க உதவுகின்றன. OC இல் உள்ள சமூக தாக்கங்களைப் புரிந்து கொள்ள, எதிர்கால ஊழியர்களின் மாறும் சுயவிவரத்துடன் தொடர்புடைய ஒரு முன்மாதிரியை நாம் பார்க்கலாம். நம் சமுதாயத்தில் நடைபெறும் இரண்டு மாற்றங்களை நீங்கள் கவனித்திருக்கலாம். முதலாவதாக, அனைத்து வகைகளின் ஊழியர்களின் கல்வித் தரமும் அதிகரித்து வருகி றது. இரண்டாவதாக, பொழுதுபோக்கு ஓய்வு நேரங்களை நோக்கி சமூக மதிப்புகள் வலுவாக உள்ளன. முதல் மாற்றத்தின் விளைவு ஊழியர்களின் எதிர்பார்ப்புகளில் உள்ளது. மக்கள் தங்களது தகுதிகள் மற்றும் திறன்களைப் பொருத்திக் கொள்ளும் திருப்திகரமான வேலை வேண்டும். இரண்டாவது மாற்றத்தின் தாக்கம், வேலை இல்லாத உணர்வு அதிகரித்து வருகிறது:

மக்கள் பணி செயல்திறன் பற்றி குறைவான உணர்ச்சியை உணர்கின்றனர். எனவே, ஒரு மாற்றம் அதிக நிபுணத்துவத்தை நோக்கி தள்ளும் போது மற்ற மாற்றம் ஓய்வு நேர நோக்குநிலைக்கு இழுக்கிறது. ஊழியர்களின் சுயவிவரங்களைப் பாதிக்கும் சமூக சக்திகளின் பின்னணியில், வேலைமற்றும் அமைப்பு செயல்முறைகளின் உள்ளடக்கம் OC ஐ தீர்மானிக்கிறது. மொத்தமாக, வெளிப்புற காரணிகள் பல சமூக சக்திகளைக் குறிக்கும் போது, உட்புறக் காரணிகள் அமைப்புக்குத் தேவைப்படும் பல்வேறு உள் மற்றும் வெளிப்புற காரணிகளால் OC நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

அலகு 10

குறிப்பு

நிறுவன கலாச்சாரம்

10.0 அறிமுகம்

10.1 நோக்கங்கள்

10.2 நிறுவன கலாச்சாரத்தின் அர்த்தம் மற்றும் முக்கியத்துவம் 10.2.1 நிறுவன காலநிலை

10.3 கலாச்சாரத்தின் உருவாக்கம் மற்றும் பராமரிப்பு

10.3.1 நீடித்திருக்கும் கலாச்சாரம்

10.4 மாற்றம் மற்றும் நிறுவன கலாச்சாரம்

10.5 நிறுவன கலாச்சாரத்தின் தாக்கம்

10.5.1 கோட்பாடுகள்

10.5.2 நிறுவனத்தின் கலாச்சார சிக்கல்கள்

10.0 அறிமுகம்

முந்தைய பிரிவில், நீங்கள் நிறுவன இயக்கவியல் பற்றிப் படித்தீர்கள். இந்த அலகு உங்களை நிறுவன கலாச்சாரத்தின் பொருள், முக்கியத்துவம் மற்றும் கோட்பாடுகளுக்கு அறிமுகப்படுத்தும். நிறுவனப் பண்பாடு ஒரு நிறுவனத்திற்குள்ளே உருவாகி, அதன் உறுப்பினர்களின் நடத்தைக்கு வழிநடத்தும் பகிர்வு சார்ந்த நம்பிக்கைகள் மற்றும் அணுகுமுறைகளின் ஒரு அமைப்பாகும். இது நிறுவன கலாச்சாரம் என்றும் அறியப்படுகிறது, மற்றும் நிறுவனங்களின் செயல்திறன் மற்றும் நிறுவன வரிசைமுறையால் அனைத்து மட்டங்களிலும் ஊழியர்களால் அனுபவப்பட்ட பணி வாழ்க்கை தரம் சிறப்பாக அமைகிறது. பெருநிறுவன கலாச்சாரம் ஒரு அமைப்பின் நடத்தை நெறிமுறைகள், மதிப்புகள் மற்றும் எழுதப்படாத விதிகள் மற்றும் மேலாண்மை பாணிகள், முன்னுரிமைகள், நம்பிக்கைகள் மற்றும் மேன்மையான நடத்தை சார்ந்த ஒழுங்குகள் ஆகியவற்றைக் கொண்டுள்ளது. ஒன்றாக மக்கள் தொடர்பு கொள்ளும், திட்டமிட்டு, முடிவுகளை எடுக்கும் திறனைக் கொண்ட ஒரு காலநிலையை உருவாக்கவும் வலுவான பெருநிறுவன மதிப்புகள் மக்களின் எதிர்பார்ப்புகள் என்ன என்பதை அறிய முற்படுகிறது. நிறுவனத்திற்குள் ஊழியர்கள் எவ்வாறு நடந்து கொள்ள வேண்டும் மற்றும் நிறுவனத்திற்கு வெளியில் நடத்தப்படும் எதிர்பார்ப்புகளின் குறியீடு எப்படி இருக்கும் என்பது பற்றிய தெளிவான வழிமுறைகள் உள்ளன. மேலும், ஊழியர்களின் அடிப்படைத்

தத்துவத்தை ஊழியர்கள் புரிந்து கொண்டால், அவர்கள் நிறுவனத்தால் நிர்ணயிக்கப்பட்ட இந்த தரங்களை ஆதரிக்கவும், பெருநிறுவன மதிப்புகளை வலுப்படுத்தவும் அதிக முடிவுகளை எடுக்கிறார்கள்.

10.1 நோக்கங்கள்:

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ❖ நிறுவன கலாச்சாரம் வரையறுக்க முடியும்
- ❖ நிறுவன கலாச்சார முக்கியத்துவதின் மதிப்பீடு செய்ய முடியும்
- ❖ கலாச்சாரம் உருவாக்கம் மற்றும் பராமரிப்பு பற்றி விவாதிக்கவும்
- ❖ மாற்றம் மற்றும் நிறுவன கலாச்சாரம் இடையே உள்ள உறவு பற்றி ஆராய முடியும்
- ❖ நிறுவன கலாச்சாரம் பற்றிய கோட்பாடுகளை குறிப்பிட முடியும்
- ❖ நிறுவன கலாச்சாரம் குறித்து எதிர்கொள்ளும் பிரச்சினைகளின் நிலையை குறிப்பிட முடியும்

10.2 நிறுவன கலாச்சாரத்தின் அர்த்தம் மற்றும் முக்கியத்துவம்

கலாச்சாரம் மதிப்புகள் மற்றும் மனப்பான்மைகளின் தொடர்ச்சியான வளர்ச்சியைக் கொண்டிருந்தாலும் பல தலைமுறையினரை குறைந்தபட்ச நிறுவன கலாச்சார நிறுவனத்தின் நிறுவனர்களால் மதிப்பிடப்பட்ட மதிப்பினை ஓரளவிற்கு கண்டறிய முடியும். எங்கு வேண்டுமானாலும் தெளிவான பார்வையுடன் மாறும் பிரமுகர்கள் மற்றும் நிறுவனர்கள் வழக்கமாக உள்ள வலுவான மதிப்புகளில் தங்கள் அமைப்புகளை எடுக்க வேண்டும். இதே போன்ற மதிப்பீட்டு முறையை கொண்டிருந்த ஊழியர்களுக்கு இந்த மதிப்புகள் அமைப்புகளின் ஒரு பகுதியாக மாறியது. இந்த நிறுவனர்கள் பொதுவாக தங்கள் இணை உறுப்புககளை தேர்ந்தெடுத்தனர்.

இரண்டாவதாக, நிறுவன கலாச்சாரதின் புற சூழலால் நிறுவனத்திற்கும் இடையிலான தொடர்பு மற்றும் வெளிப்புற சூழலால் பாதிக்கப்படுகிறது. உதாரணமாக ஒரு நிறுவனம் போட்டி சக்திகள் மற்றும் வாடிக்கையாளர் தேவைகளின் விளைவாக மிக உயர்ந்த தரமற்ற குறைபாடு இல்லாத தயாரிப்புக்களை தன்னைத்தானே உருவாக்கிக் கொள்ளலாம், அதே நேரத்தில் மற்றொரு அமைப்பு மிதமான தரத்தைத் தேர்ந்தெடுத்தாலும், குறைந்த விலை

யில் இருக்கும். இந்த இரண்டு வகை அமைப்புகளிலும் வேலை செய்யும் கலாச்சாரங்கள் அதற்கேற்ப மாறுபடும் மற்றும் வாடிக்கையாளர் தேவை போன்ற வெளிப்புற சக்திகளால் செல்வாக்கு செலுத்தப்படும்.

மூன்றாவதாக, வேலை பண்பாடு என்பது வேலை மற்றும் பணியின் தன்மை மற்றும் அமைப்பின் குறிக்கோளின் செயல்பாடாகும். உதாரணமாக ஒரு தொழில்முறை ஆராய்ச்சி சார்ந்த சிறு நிறுவனத்தில் தொழிலாளர்கள் அமைப்பு குறியீட்டின் அனைத்து படிநிலையிலும் மிகவும் முறைசாரா முறையில் இருக்கக்கூடும், ஆடை குறியீடு கண்டிப்பாக கவனிக்கப்படாமல் இருக்கலாம் மற்றும் ஊழியர்கள் சுயாதீனமான புதுமையானவர்களாக ஊக்குவிக்கப்படலாம்.

இதற்கு நேர்மாறாக, மற்ற அமைப்புக்களில் கண்டிப்பாக நடைமுறைப்படுத்தப்படும் சாதாரண கட்டமைப்பைக் கொண்டிருப்பதுடன், வெளிப்படையான நிறுவப்பட்டசேவைகளில் பணி விதிகள் கண்டிப்பாக பின்பற்றப்படுதல் வேண்டும். அதன்படி, இந்த இரண்டு வகை நிறுவனங்களிளும்நிறுவன கலாச்சாரம் வித்தியாசமாக இருக்கும்.ஜப்பானிய நிர்வாக பாணியைப் பற்றி அதிகம் எழுதப்பட்டு பேசப்பட்டது. ஜப்பானிய சமுதாயத்தின் கிட்டத்தட்ட பொருளாதார வெற்றியைத் தவிர்த்தது, ஜப்பானிய கலாச்சாரத்துடன் தொடர்புடையது. 1981 இல் வில்லியம் ஓச்சியின் கோட்பாடு ஹு நிறுவன செயல்திறன் கலாச்சார அம்சம் கவனம் செலுத்தப்பட்டு முன்மொழியப்பட்டது. கோட்பாடு ஹு ஆனது மேலாண்மைக்கு ஜப்பானிய அணுகுமுறையின் மீது அதிக அளவில் அதிகாரம் உள்ளது.இது தற்போதைய அமெரிக்க மற்றும் ஒரு அமைப்பு நிர்வாகி ஜப்பானிய பாணி ஆகியவற்றின் கலவையாகும். மேலாண்மைக்கு ஓச்சியின் அணுகுமுறை அடிப்படையிலானா அழைப்புகள்.

- ஒருமித்த தீர்மானம்.
- நிறுவன நடவடிக்கைகளின் அனைத்து கட்டங்களிலும் தொழிலாளர்கள் பங்கேற்பு.
- பணியாளர்களின் ஒட்டுமொத்த நலனுக்கான உண்மையான அக்கறை.
- வாழ்நாள் வேலை பாதுகாப்பு.

நிறுவன வெற்றிக்கு ஒரு உந்துசக்தி வலுவான கலாச்சாரத்தின் முக்கியத்துவம் ஆகியவற்றை பீட்டர்ஸ் மற்றும் வாட்டர்மேன் ஆகியோரால் நன்கு அறியப்பட்ட தேடல் புத்தகத்தில், வலியுறுத்தப்பட்டது.

விதிவிலக்கு இல்லாமல், ஆதிக்கம் மற்றும் கலாச்சாரத்தின் ஒத்துழைப்பு சிறந்த நிறுவனங்களின் அத்தியாவசிய தரமாக நிரூபிக்கப்பட்டது. மேலும் பலமான கலாச்சாரம் மற்றும் சந்தை ஆகியவை சந்தைக்கு நேரடியாக வழிநடத்திய கொள்கைக்

கையேடுகள் அமைப்பு வரைபடங்கள், விரிவான நடைமுறைகள் மற்றும் விதிகள் ஆகியவற்றிற்காக குறைவான தேவையாக இருந்தது. இந்த நிறுவனங்களில் மக்கள் கீழே உள்ள வழியின் மூலம், பெரும்பாலான சூழ்நிலைகளில் அவர்கள் செய்ய வேண்டும் என்பதை தெரிந்துகொள்கிறார்கள், ஏனெனில் சில வழிகாட்டும் மதிப்புகள் தெளிவானவை.

ஒரு பொதுவான அமெரிக்க நிறுவனத்தில் கலாச்சார வேறுபாடுகளை சில பொதுவான ஜப்பானிய அமைப்புடன் ஒப்பிடுகையில், பல்வேறு இடங்களிலும், நிறுவன நடவடிக்கைகளிலும் உள்ள செயல்திறனை பின்வரும் ஒப்பீடுகளில் காணலாம்.

10.2.1 நிறுவன காலநிலை

ஒரு நிறுவனத்தில் வரையறுக்கப்படுகின்ற கலாச்சாரம் நிறுவன அமைப்பு என்று அழைக்கப்படுகிறது. இது பெருநிறுவன கலாச்சாரம் என்றும் குறிப்பிடப்படுகிறது. இந்த செயல்முறையின்படி, ஒரு ஊழியர் நடத்தை அமைப்பு மூலம் வழங்கப்பட்ட வழிகாட்டு நெறிமுறைகளால் தாக்கத்திற்குள்ளாகிறது.

நிறுவனத்தின் காலநிலையை வரையறுப்பது மற்றும் எப்படி வெவ்வேறு நிலைகளில் திறம்பட அளவிடுவது ஆகியவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்ட நிறுவன சூழ்நிலைகளை வரையறுக்க வெவ்வேறு அணுகுமுறைகள் உள்ளன. இந்த இரண்டு அணுகுமுறைகளும் பின்வருமாறு:

- அறிவாற்றல் திட்டம்
- பகிரப்பட்ட கருத்து

அறிவாற்றல் திட்டத்தின் அணுகுமுறை ஒரு தனிப்பட்ட உணர்வு மற்றும் சுற்றுச்சூழல் வேலை என காலநிலையை குறிகிறது. எனவே இந்த முன்னோக்கு காலநிலைக்கு ஏற்ப மதிப்பீடுகள் தனித்தனியாக விவாதிக்கப்பட வேண்டும். மறுபுறம் பகிர்ந்து கொள்ளும் அணுகுமுறையில் பிற உணர்விற்கானமுக்கியத்துவத்தை அளிக்கிறது. மேலும் விஷயங்களைப் புரிந்துகொள்வதன் மூலம் பகிரங்கமான வகையில் இது வரையறுக்கப ட்டுள்ளது. இரண்டு அணுகுமுறைகளிலும் பெரும் மேலோட்டங்கள் உள்ளன என்பதைக் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

அறிவாற்றல் திட்டதின் அணுகுமுறை: உலகத்தை உணரும் மனநல அமைப்புகளாக திட்டங்கள் அறியப்படுகின்றன. அவர்கள் இணைந்த வலையமைப்பு நினைவகத்தில் ஏற்பாடு செய்யவதல் இதில் ஒத்த இயல்பு திட்டங்கள் ஒன்றாக இணைக்கப்படுகின்றன, எனவே ஒரு குறிப்பிட்ட திட்டத்தை தொடர்புடைய கலாச்சாரத்தை

குறிப்பு

செயல்படுத்தும்போது திட்டங்கள் செயல்படுத்தப்படுகின்றன. திட்டம் அணுகக்கூடியதாக இருந்தால், அது ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் நேரடியாகவும் விரைவாகவும் பயன்படுத்தப்படலாம். தொடர்புடைய திட்டங்களை செயல்படுத்தும்போது அவர்கள் சமூக நடத்தைகளை பாதிக்கும். இருப்பினும், திட்டம் செயல்படுத்தப்படும்போது ஒரு நபரால் அறியப்படக்கூடாது என்பது முக்கியம்.

திட்டத்தின் அணுகல் முக்கியத்துவம் மற்றும் முதன்மையானது மூலம் அதிகரிக்கப்படுகிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் மற்ற சமூக பொருட்களைப் பொறுத்த வரை ஒரு சமூக பொருள் எந்த நிலைப்பாட்டின் அளவைப் பொறுத்தது என்பதை வரையறுக்க முடியும். இதன் பொருள் ஒரு சமூக பொருளின் சிறப்பம்சம், கூடுதலான அணுகுமுறை தொடர்புடைய திட்டங்களைக் கொண்டிருக்கும் என்பதால், திட்டமிடுதல் என்பது ஒரு சூழலை இன்னும் அணுகக்கூடிய சூழ்நிலைக்கு முன் அனுபவங்களைக் குறிக்கிறது.

பகிர்ந்து கொள்ளும் அணுகுமுறை: இந்த அணுகுமுறை, வணிக நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்காகவும், பணியாளர்களின் செயல்திறனை அதிகரிக்கவும், தங்கள் பணியாளர்களை அணிதிரட்டுவதற்கான ஒரு நிறுவனத்தின் திறனை மாற்றியமைக்கும் மாறிகள் பற்றி விவாதிக்கிறது. இந்த மாதிரியின் கீழ், பணியிடத்தின் தரத்தை பாதிக்கும் ஒரு பணியிடத்தின் அம்சங்களை அடையாளம் காணவும் அளவிடவும் ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் ஆய்வு செய்யப்படுகின்றனர்.

10.3 கலாச்சாரத்தின் உருவாக்கம் மற்றும் பராமரிப்பு

ஊழியர்களின் மரபுகள் மற்றும் வாழ்க்கை முறை ஒரு அமைப்பில் கலாச்சாரத்தை உருவாக்குகின்றன. நிறுவன கலாச்சாரம் அதன் பணியாளர்களின் நடத்தை மற்றும் மனப்போக்குகளால் அறியப்படுகிறது. ஆரம்பகால மரபுகள் ஒரு நிறுவனத்தில் கலாச்சாரத்தின் அடிப்படையாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் பார்வை மற்றும் செயல்பாடுகள் கலாச்சாரத்தின் படைப்பாளிகள் ஆகும். குவிக்கப்பட்ட மரபுகள் மற்றும் செயல்பாட்டு வழி

முறைகளின் கலாச்சாரம் ஆகும். நிறுவன செயல்பாடுகளின் கருத்தியல் மற்றும் பழக்கவழக்க நிறுவன கலாச்சாரம் ஆகும். ஒரு அமைப்பு ஒரு சிறந்த கலாச்சாரத்தை உருவாக்க முற்போக்கான சிந்தனைகளையும் தொழில்நுட்ப வளர்ச்சியையும் உருவாக்குகிறது. ஒரு அமைப்பின் நிறுவனர் உறுப்பினர்களின் நோக்கமும், பார்வையும், அமைப்பு சார்ந்த கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவதற்கு அடிப்படையாக அமைந்துள்ளன. கடின வேலை, போட்டி மனப்பான்மை, நிறுவனர்கள் வாழ்க்கை முறை ஆகியவை, செயல்திறனை மேம்படுத்த ஒரு கட்டுப்பாடான நிறுவன

கலாச்சாரத்தை உருவாக்கியுள்ளது. ரத்தன் ஜி டாடா மற்றும் கன்ஷியாம் தாஸ் பிர்லா ஆகியோரின் பார்வை டாடா குழுமம் மற்றும் பிர்லா குழுமத்தில் முறையே டாடா கலாச்சாரம், பிர்லா கலாச்சாரத்தை உருவாக்கியுள்ளது. அவர்கள் அமைப்பு கலாச்சாரம் மூலம் அறியப்படுகிறது.

10.3.1 நீடித்திருக்கும் கலாச்சாரம்

இந்த அமைப்பு ஒரு நிரந்தரமான ஆற்றலை உருவாக்க தேவையான கலாச்சாரத்தை பேணி, பராமரிப்பதும் அவசியமாகும். முன்னோடிகளால் பெற்ற அனுபவத்தை அடுத்தடுத்த பின்தொடர்பவர்கள் தொடர வேண்டும். சிறந்த ஒரு முன்னேற்றத்தை தற்போதுள்ள கலாச்சாரத்தில் அறிமுகப்படுத்த வேண்டும். கற்றல், செயல்திறன் மதிப்பீட்டு அளவுகோல், வெகுமதி முறை, பதவி உயர்வு நடைமுறைகள் போன்றவை நிறுவனர்கள் பார்வையில் இருப்பது போல் தொடர வேண்டும். கலாச்சாரத்தை பராமரிப்பது நிறுவனங்கள் ஒரு கலாச்சார முரண்பாட்டை கடைபிடிக்க வேண்டும் என்று அர்த்தமல்ல. மாறும் சூழ்நிலை ஒரு நிறுவனத்தின் மாறும் கலாச்சாரத்தில் உறிஞ்சப்படுகிறது. உயர் மேலாண்மை, தேர்வு, பயிற்சி மற்றும் அபிவிருத்தி வேலைத்திட்டம் மற்றும் சமூகமயமாக்கல் ஆகியவை கலாச்சாரத்தை ஆதரிக்கும் முக்கியமான வழிமுறைகள் ஆகும்.

உயர் மேலாண்மை: உயர் நிர்வாகத்தின் அணுகுமுறைகள் நிறுவன செயல்பாடுகளை தொடர்ந்து வழிநடத்த வேண்டும். பழைய கலாச்சாரம் மற்றும் வளர்ச்சிக்கான அணுகுமுறைகளுக்கு ஒத்துழைப்பதன் மூலம் இந்த கலாச்சாரம் பராமரிக்கப்படுகிறது. அவர்கள் துணை ஆணையாளர்களின் மனதில் ஓடும் சில நெறிகள் மற்றும் மதிப்புகள் உள்ளன. மேல் நிர்வாகத்தால் வழங்கப்படும் கலாச்சாரம் ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களிடையே தொடர்கிறது. பின்வருபவர்கள் முன்னோர்களை பின்பற்றி வருகின்றனர். மேல் நிர்வாகம் முடிவுசெய்து பணிபுரியும். ஆடை, தொழில் வடிவமைப்பு பரிந்துரைக்கப்பட்ட மற்றும் பிற காரணிகள் கலாச்சாரத்தை உயிர்ப்புடன் வைப்பதற்கு கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளப்படும். டாடா குரூப்ஸ் அபாயகரமான, தடித்த மற்றும் புதுமையான கலாச்சாரத்தை நிலைநிறுத்துகிறது. உயர்மட்ட நிர்வாகம் தங்களைப் பழக்கப்படுத்துவதால் ர்ஆவு தரம் மற்றும் புதுமையான பார்வைக்கு ஒரு கலாச்சாரத்திற்கு அர்ப்பணிக்கப்பட்டுள்ளது.

தேர்வு: முறையான தேர்வுக் கொள்கையால் கலாசாரம் பராமரிக்கப்படுகிறது. தகுதி மற்றும் அனுபவம் உள்ளவர்கள், ஒரு இழு-தள்ளு அடிப்படையில் நுழைய விரும்பும் நபர்களை புறக்கணித்து நியமிக்கப்பட வேண்டும். தேவைப்படும் நபர்கள் நியமனம் செய்யப்பட்டால், அந்த அமைப்பு வேலை கலாச்சாரத்தை பராமரிக்க முடியும். மாறாக, அரசியல் ஆதரவு அடிப்படையில் மக்கள் நியமனம்

குறிப்பு

செய்யப்பட்டால், அவர்கள் தற்போதுள்ளவேலை கலாச்சாரத்தை அழிக்க கட்டுப்பட்டு விடுகிறார்கள். வேலை செயல்திறனுக்காக மக்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும்போது, ஒரு ஒலி அமைப்பின் பார்வை, பணி மற்றும் கொள்கை ஆகியவை புறக்கணிக்கப்படக் கூடாது. இந்தியாவில், பொதுத் துறையில் பழுதான தேர்வுக் கொள்கை காரணமாக, பொதுத் துறையின் உண்மையான பண்பை பராமரிக்க முடிவதில்லை. ஆனால், சுயாட்சி அளித்து வந்த அந்த பொது நிறுவனங்கள், அரசியல்வாதிகளின் குறுக்கீடு இல்லாமல், திருப்திகரமான வேலையை செய்தன. இந்திய எண்ணெய், எண்ணெய் மற்றும் இயற்கை எரிவாயு ஆணையம், இந்திய ஆயுள் காப்பீட்டுக் கழகம் மற்றும் இந்திய எ.்.கு ஆணையம் ஆகியவை பொதுத் துறையின் சில கொள்கைகளை தக்க வைத்துக் கொள்வதில் வெற்றி பெற்றன. ஒரு நிறுவனத்தின் மைய மதிப்பீடுகள் இல்லாத மக்கள் இந்த அமைப்பின் மிக கட்டமைப்பு மதிப்பை அழித்துவிடும் என்பதால் நியமனம் செய்யப்பட கூடாது.

பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டு திட்டம்: தேர்வு மற்றும் வேலைவாய்ப்பு பெற்ற பின், ஒரு நிறுவனம், அமைப்பின் மதிப்பீடுகளின் அடிப்படையில், பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டு திட்டத்தை கடைபிடிக்க வேண்டும். பணியாளர்கள் அமைப்பின் மதிப்புகளை அறிந்து கொள்ள வேண்டும். பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டு திட்டங்கள் ஒரு அமைப்பின் கலாச்சாரத்தை மேம்படுத்துவதற்காக சேதப்படுத்தப்படுகின்றன. வீடியோ திரைப்படங்கள், விரிவுரைகள் மற்றும் சிக்கல் தீர்வுகளை நடைமுறைப்படுத்துதல் ஒரு மதிப்பு நிலைப்படுத்தும் செயல்பாட்டின் முக்கிய கூறுகள். பயிற்றுவிப்பாளர், கற்கும் மாணவர்களின் பிரச்சினைகளை அடையாளம் காண வேண்டும், இதன் மூலம் அவர்கள் நிறுவனத்தின் கலாச்சார மதிப்புகளை நோக்கி செலுத்தப்படலாம். ஊழியர்களின் குணநலன்களும் குணங்களும் நிறுவனங்களின் மதிப்பில் ஊழியர்களைக் கருவியாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

சமூகமயமாக்கல்: சமூகமயமாக்கல் எனப்படும் தழுவல் செயல்முறை மூலம் அமைப்பின் கலாச்சாரத்தில் பணியாளர்கள் உள்ளனர். தொழில் மற்றும் முக்கிய பயிற்சிகள் மூலம் ஒரு அமைப்பின் கலாச்சாரத்தில் புதிய பணியாளர்கள் வைத்து உள்ளனர். புதிய பணியாளர்கள் இந்த அமைப்பின் மதிப்புகளை கொண்டு, காலை முதல் தூங்கும் நேரம் வரை அனைத்து நடவடிக்கைகளையும் மேற்கொள்ளும் வகையில் ஒரு தீவிர பயிற்சித் திட்டம் ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளது. நாள் முழுவதும் ஒரு அமைப்பு அனைத்து கலாச்சாரங்களையும் கற்று செய்ய முறையாக திட்டமிடப்பட்டுள்ளது. வேலை செய்யும் விழாக்களில் மட்டுமின்றி, உணவு, உடை மற்றும் வளர்ச்சிப் பணிகளில், இந்த அமைப்பு சார்ந்த கலாசாரம் பராமரிக்கப்படுகிறது. புதிய பட்டதாரிகள் தீவிர பயிற்சித் திட்டத்தின் மூலம் ஒரு அமைப்பின் கலாசார விழுமியங்களை எளிதில் அறிந்து கொள்ள முடியும்.

குறிப்பு

ஊழியர்கள் தீவிர பயிற்சி திட்டத்தை பெற்ற பிறகு ஊழியர்களுடைய அமைப்பின் கலாச்சாரம் சார்ந்த மதிப்பீடுகளுடன் தங்கள் உறுதிப்பாட்டை நிரூபிக்கின்றனர். புதிதாக நியமிக்கப்பட்ட ஊழியர்கள் நல்ல நிலையில் இருக்கிறார்கள். அவர்கள் ஒரு நிறுவனம் முக்கிய பாத்திரத்தை அல்லது அடிப்படை மதிப்புகளை கற்றுக்கொள்கிறார்கள். பயிற்சியின் பின்னர் ஒரு நிறுவனத்தின் அடிப்படை மதிப்பைக் கற்றுக் கொள்ளாதவர்கள் இணக்கமற்றவர்கள் என அழைக்கப்படுகின்றனர். நிறுவன மதிப்பீடுகளுக்கு மாறாக மதிப்புகள் இருந்தால் அவர்கள் எழுச்சியாளர்களாக ஆகிறார்கள். இந்த ஊழியர்கள் இன்னும் ஒரு செங்குத்தான சமூகமயமாக்கல் செயல்முறைக்கு கொண்டுவரப்படுகிறார்கள், அதாவது முன்கூட்டியே கட்டம், சந்திப்பு நிலை மற்றும் உருமாற்ற நிலை ஆகியவை ஆகும் முன் வருகை நிலை: மதிப்புகள் மனப்பான்மை மற்றும் புதிதாக நியமிக்கப்பட்ட பணியாளர்களின் பிரமுகர்கள் நிறுவன கலாச்சாரம் நோக்கி அவர்களை தள்ளுவதற்கு மதிப்பீடு செய்யப்படுகிறார்கள். அவற்றின் பலவீனங்கள் நிறுவன மதிப்பீடுகளோடு ஒட்டிக்கொள்ளும். அவர்களின் தற்போதைய மதிப்பீடுகளை மாற்றியமைத்தல் மற்றும் சுத்தப்படுத்துவது ஒரு அமைப்பின் கலாச்சாரம் குறித்த நிர்வாகத்தால் நிர்வகிக்கப்படுகிறது. ஊழியர்கள் சமூக வணிக செயல்பாடுகள் பற்றிய அறிவைப் பெற்றிருக்கலாம். இது அவர்களின் சமூகமயமாக்கல் நிறுவன மதிப்புகளை நோக்கி நகர்ந்துவிடவில்லை. நிறுவன கலாச்சாரம் ஒரு முழுமையான சமூகமயமாக்கல் நோயறிதல் சாத்தியக்கூறுகளை வெளிப்படுத்துகிறது. அவற்றின் உறுதிப்பாடு, விறைப்பு, துரோகம் மற்றும் பிற விரோத மனப்பான்மைகள் அவற்றின் பயன்பாடுகளை தேவையான மதிப்புகளின் வெவ்வேறு செயல்பாடுகளைச் செய்ய மென்மையாக்கப்படுகின்றன.

சந்திப்பு நிலை: தொழிலாளர்கள், வணிக செயல்பாடுகளில் நுழைந்த பின்னர், அவர்களின் அணுகுமுறை மற்றும் எதிர்பார்ப்புகளுக்கு எதிராக நடவடிக்கைகளைக் கண்டறிந்து. சக தொழிலாளர்கள் மனப்பான்மை ஊழியர்களின் எதிர்பார்ப்புகள் மற்றும் வணிக கொள்கை நடைமுறைகளின் உண்மைக்கு சமமாக இருக்கலாம். எதிர்பார்ப்புகள் மிக அதிகமாக இல்லை என்றால் அமைப்பின் யதார்த்தத்தில் இருந்து அவர்கள் அமைப்பின் மதிப்புகள் வலுப்படுத்துகிறார்கள். இந்த வழக்கில் ஒரு மென்மையாக்கல் செயல்முறை பயன்படுத்தப்படுகிறது. எதிர்பார்ப்புகள் இருக்கும்போது உண்மையில் ஊழியர்கள் நிறுவனக் கொள்கையுடன் அவர்களின் தற்போதைய பாணியை மாற்ற வேண்டியது அவசியம் ஆகும். ஊழியர்கள் நிறுவன கலாச்சாரத்தின் மதிப்பிற்கு தங்களை ஈடுபடுத்த முயற்சிக்க வேண்டும். அவர்கள் தத்தெடுக்கத் தவறிவிட்டால், அவர்கள் பாதகமான சூழ்நிலையில் வைக்கப்படுவார்கள். அமைப்பின் தற்போதைய கலாச்சாரத்தை அழிக்க அவர்களுக்கு அனுமதியில்லை. அவற்றின் தீவிர பயிற்சி திட்டத்தின் பின்னர்

அமைப்பின் நெறிகள் மற்றும் மதிப்புகள் ஆகியவற்றின் படி அவர்கள் பதவியை விட்டு விலகும் கட்டாயத்தில் உள்ளனர்.

உருமாற்ற நிலை: ஊழியர்கள் தங்கள் மதிப்பை மாற்ற வேண்டும் ஆனால் அது நிறுவன அமைப்புக்கு எதிரானது. சமுதாயமயமாக்கல் நடைமுறைகளை மீண்டும் வலியுறுத்துவதற்கும், தங்கள் சொந்த இடங்களை மாற்றுவதற்கும் வலியுறுத்தப்பட்டது. அறிவொளி, கற்றல் மற்றும் ஆளுமை மேம்பாட்டு திட்டங்கள், அமைப்பு ஆகியவை பணியாளர்களின் மதிப்பை மாற்றுவதற்குப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. குழு மதிப்புகள் மற்றும் நெறிமுறைகள் தனிநபர்களால் அடையப்பட வேண்டிய புனித நோக்கங்களை உருவாக்குகின்றன. பணியாளர்களுக்கு பயிற்சியளிப்பதற்கும் உற்சாகப்படுத்துவதற்கும் பங்கு மாதிரிகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. கண்காணிப்பு மற்றும் சுய-நடத்தை திட்டங்கள் மக்கள் அமைப்பு மனப்பான்மை கொண்டவை. சமூகமயமாக்கல் ஊழியர்களின் நிறுவன மதிப்பை மாற்றியமைப்பதற்கு தேவைப்படுகிறது

10.4 மாற்றம் மற்றும் நிறுவன கலாச்சாரம்

சர்வதேச வர்த்தகம் என்றாலும் நூற்றாண்டுகளாக சில பட்டங்கள் இருந்தன கடந்த நூற்றாண்டின் இரண்டாம் பாதி உலகத்தை தன்னை நெருக்கமாக கொண்டு வருவதில் மிகவும் செல்வாக்கு செலுத்தியது. உலகளாவிய உற்பத்தி விநியோகம் மற்றும் உலகளாவிய மூலோபாய கூட்டுக்கள் உட்பட 1950 களில் இருந்து உலகின் முன்னோடியில்லாத உலகளாவிய பொருளா தார நடவடிக்கைகளில் நுழைந்துள்ளது. சமீபத்தில், கடந்த நூற்றாண்டின் கடைசி தசாப்தத்தில், இந்தியாவும் சீனாவும் பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் நுழைவதற்கு திறந்துவைக்கப்பட்டன. பொது உடைமையின் கீழ் மற்ற சில மூடிய சந்தைகள் சோவியத் யூனியன் மற்றும் கிழக்கு ஐரோப்பா போன்ற சமூக பொருளாதாரங்களும் சர்வதேச பொருளாதார அரங்கில் இணைந்துள்ளன. ஐடீஆஇ புநுஇ டீ மற்றும் சீமென்ஸ் வர்த்தக நிறுவனங்கள் 50 க்கும் மேற்பட்ட நாடுகளில் உள்ள சில பன்னாட்டு நிறுவனங்கள். மிட்ரோபிட் படி அனைத்து நடைமுறை நோக்கங்களும் இன்று அனைத்து வியாபாரமும் உலகலவிதாக உள்ளது. ஒரு உலகப் பொருளாதாரத்தில் வியாபாரம் செய்யும் புதிய விதி களை தெளிவாக புரிந்துகொள்ளும் நிறுவனங்கள் மற்றும் தொழில்களும் அழிந்து போகும்.

கலாச்சாரம் மக்கள் மற்றும் நிறுவனங்களின் நடத்தை வரையறுக்கிறது மற்றும் சர்வதேச மேலாளர்கள் பெருகிய முறையில் நிறுவன செயல்பாடுகளில் தேசிய கலாச்சாரத்தின் செல்வாக்கை அங்கீகரிக்கின்றனர். மேலாண்மை மற்றும் அவர்கள் உலகெங்கிலும் நிறுவன அமைப்புகளில் மக்களின் நடத்தையைப் படிப்பார்கள் அவர்கள் குறுக்கு கலாச்சாரத்தின் திறன்களை பெறுவதில் பயிற்றுவிக்கப்பட்டனர்.

அவர்கள் சகல நாடுகளிலிருந்தும் கலாச்சாரங்களிலிருந்தும் சக பணியாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், வழங்குபவர்கள் மற்றும் கூட்டாளிகளுடன் தொடர்பு கொள்ளுதல் மற்றும் மேம்படுத்த உதவுகிறார்கள். பெரும்பாலும் பன்மொழி, உலகளாவிய மேலாளர் உலக பார்வையுடன் சிந்திக்கிறார், பல்வேறுபட்ட நம்பிக்கைகள், நடத்தை மற்றும் பல்வேறு மக்களின் நடைமுறைகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பல்வேறு நாடுகளில் தனது மூலோபாயத்தை உருவாக்குகிறார். பல்வேறு வணிக சூழல்களுக்கு அவர் நன்கு ஏற்றுக்கொள்கிறார், மேலும் அவர் இருக்கும் சூழலுக்கு விரைவாக பிரச்சினைகளை தீர்க்கிறார். பல்வேறு வணிக சூழல்களுக்கு அவர் நன்கு ஏற்றுக்கொள்கிறார், மேலும் அவர் இருக்கும் சூழலுக்கு விரைவாக பிரச்சினைகளை தீர்க்கிறார். பல்வேறு அரசியலமைப்பு மற்றும் அரசியல் அமைப்புமுறைகளை அவர் புரிந்துகொண்டு மதிக்கிறார், அவர் கொடுக்கப்பட்ட வர்க்கத்தின் கலாச்சார சூழலில் தொடர்புகொள்கிறார். கலாச்சார ரீதியிலான இணக்கத்தன்மை, நெகிழ்வுத்தன்மை, பொறுமை மற்றும் மரியாதை ஆகியவற்றின் உலகளாவிய மனப்போக்குக்கான தேவையை அனுபவம் வாய்ந்த சர்வதேச நிர்வாகிகள் புரிந்துகொள்கிறார்கள்.

10.5 நிறுவன கலாச்சாரத்தின் தாக்கம்

ஒரு அமைப்பிற்கான கலாச்சாரம் வெகுதூர சக்தியாகும். இது நிறுவனங்களில் பல முக்கிய பாத்திரங்களை வகிக்கிறது. கலாச்சாரத்தால் நிகழ்த்தப்படும் பல்வேறு செயல்பாடுகள் கீழே விவாதிக்கப்படுகின்றன.

கலாச்சாரம் அதன் உறுப்பினர்களுக்கு ஒரு அடையாளத்தை கொடுக்கிறது ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரம் அதன் உறுப்பினர்களுக்கு ஒரு அடையாளத்தை வழங்குகிறது. மேலும் தெளிவாக ஒரு நிறுவனத்தின் பகிரப்பட்ட கருத்து மற்றும் மதிப்புகள் இன்னும் வலுவாக வரையறுக்கப்படுகின்றன. மக்கள் தங்களது நிறுவனங்களின் பணிக்கு தங்களை இணைத்துக் கொள்ளலாம் மற்றும் அதன் முக்கிய பகுதியாக உணரலாம்.

கலாச்சாரம் உறுதிப்பாட்டை உருவாக்க உதவுகிறது ஊழியர்கள் மத்தியில் கலாச்சாரத்தின் இரண்டாவது முக்கியமான செயல்பாடு, நிறுவன பணிக்கு உறுதிப்பாட்டை உருவாக்குகிறது. சில நேரங்களில் மக்கள் தங்கள் சொந்த நலன்களை நினைத்து அப்பால் செல்ல கடினமாக உள்ளது: இது என்னை எவ்வாறு பாதிக்கும்? இருப்பினும் வலுவான பரந்த கலாச்சாரத்தை மக்கள் கருதினால், அவர்கள் அந்த பெரிய நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட முழுமையான பகுதியாக உள்ளனர் மற்றும் முழு நிறுவனத்தின் வேலைகளில் ஈடுபட்டுள்ளனர். எந்தவொரு

தனிநபரின் வட்டி கலாச்சாரத்திலும் கவனம் செலுத்துவது அவர்களது அமைப்பைப் பற்றி என்ன என்பதை மக்களுக்கு நினைவூட்டுகிறது.

கலாச்சாரம் தெளிவுபடுத்துவதற்கும் வலுவூட்டுவதற்கும் உதவுதல் நடத்தை தரநிலைகள் கலாச்சாரத்தின் மூன்றாவது முக்கிய செயல்பாடு என்பது, நடத்தைக்கான தரநிலைகளை தெளிவுபடுத்துவதற்கும் வலுவூட்டுவதற்கும் உதவுகிறது. புதுபணியாளர்களுக்கு இது அவசியமாக இருந்தாலும், அது வீரர்களுக்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும். சாராம்சத்தில் கலாச்சாரம் ஊழியர்கள் வார்த்தைகள் மற்றும் செயல்களை வழிகாட்டுதல்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் அவர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை தெளிவுபடுத்துகிறது. இந்த அர்த்தத்தில், அது நடத்தைக்கு ஸ்திரத்தன்மையை வழங்குகிறது, இரண்டு வெவ்வேறு நேரங்களில் வேறு என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதனையும் தனிநபர்கள் ஒரே நேரத்தில் செய்யலாம் என்பதனையும் கூறுகிறது. உதாரணத்திற்கு, வாடிக்கையாளர் திருப்திக்கு வலுவாக ஆதரிக்கும் ஒரு கலாச்சாரத்துடன் ஒரு நிறுவனத்தில், ஊழியர்கள் தெளிவான வழிகாட்டல் வேண்டும், எதை செய்தாலும் வாடிக்கையாளரிடம் மகிழ்ச்சியை ஏற்படுத்த வேண்டும். இந்த முக்கிய பாத்திரங்களைச் செயல்படுத்துவதன் மூலம், கலாச்சாரம் என்பது நிறுவனங்களில் நடத்தைக்கு முக்கியத்துவம் வாய்ந்த ஒரு சக்தியாகும்.

10.5.1 கோட்பாடுகள்

நிறுவன கலாச்சாரத்தில் மதிப்புகள் விவரிக்க எந்தவொரு கட்டமைப்பும் இல்லை இருப்பினும் பல கட்டமைப்புகள் பரிந்துரைக்கப்பட்டுள்ளன. 1980 களில் இந்த கட்டமைப்புகள் உருவாக்கப்பட்டிருந்தாலும் கூட, நிறுவன கலாச்சாரம் குறித்த அவர்களின் கருத்துக்கள் இன்றும் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன. அவர்கள் விவரித்த சில ‘‘சிறந்த’’ நிறுவனங்கள் இப்பொழுது குறைவாகவே இருக்கின்றன, ஆனால் கருத்துக்கள் இன்னும் உலகம் முழுவதும் உள்ள நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. மேலாளர்கள் தங்கள் சொந்த அமைப்பிற்கான மூலோபாய மற்றும் கலாச்சார மதிப்புகளுக்கு பொருந்தக்கூடிய பாகங்களை விவரித்து, பயன்படுத்துபவரின் பல்வேறு பகுதிகளை மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும்.

1. ஓச்சியின் கட்டமைப்பு

வில்லியம் G ஓச்சீ 1981ல் ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட குழுக்களின் கலாச்சார பகுப்பாய்வு செய்வதில் வெளிப்படையாக கவனம் செலுத்துகின்ற முதல் ஆராய்ச்சியாளர்களில் ஒருவர் ஆவார். ஒச்சி மூன்று பிரிவு நிறுவனங்களின் கலாச்சாரத்தை பகுப்பாய்வு செய்தார் (1) வழக்கமான அமெரிக்க நிறுவனங்கள், (2) வழக்கமான ஜப்பானிய நிறுவனங்கள், மற்றும் (3)ZUS வகை அமெரிக்க நிறுவனங்கள்.

குறிப்பு

அவரது பகுப்பாய்வு அடிப்படையில் ஓச்சீ இந்த மூன்று வகையான நிறுவனங்கள் ஒப்பிடக்கூடிய ஏழு புள்ளிகள் பட்டியலை உருவாக்கினார். வழக்கமான ஜப்பனீஸ் நிறுவனங்கள் மற்றும் அமெரிக்க வகை Z நிறுவனங்களின் கலாச்சாரங்கள் வழக்கமான அமெரிக்க நிறுவனங்களிலிருந்து மிகவும் வேறுபட்டதாக உள்ளன, மேலும் இந்த வேறுபாடுகள் பல ஜப்பானிய நிறுவனங்கள் மற்றும் அமெரிக்க வகை Z நிறுவனங்களின் வெற்றியை விளக்குகின்றன, மேலும் பொதுவான அமெரிக்க நிறுவனங்கள் எதிர்கொள்ளும் சிரமங்களைப் பற்றி விவரித்துள்ளன. ஓச்சியின் வளர்ச்சி பற்றிய ஏழு புள்ளிகள் பின்வருமாறு:

(i) பணியாளர்களுக்கான கடமை

ஓச்சியின் கூற்றுப்படி, வழக்கமான ஜப்பனீஸ் மற்றும் ZUS வகை அமெரிக்க நிறுவனங்கள் ஊழியர்களை தக்க வைத்துக் கொள்ளும் பண்பாட்டு மதிப்பை பகிர்ந்து கொள்கின்றன. எனவே, இரு வகையான நிறுவனங்கள் பணிநீக்கம் ஊழியர்கள் கடைசி இடமாக மட்டுமே இருக்கிறார்கள். ஜப்பானில், ”பணியாளர்களை பணியமர்த்துவது” பெரும்பாலும் வாழ்நாள் வேலைவாய்ப்பு வடிவத்தை எடுக்கப்படுகின்றன. ஓச்சியிடம் ‘‘நீண்ட கால வேலைவாய்ப்பு” என்று அழைக்கப்பட்டதன் உறுதிப்பாட்டில் இந்த கலாச்சார மதிப்பு வெளிப்படுகிறது.

ஜப்பானிய நிறுவனங்களும் அமெரிக்க வகை Z நிறுவனங்களும் செய்யவேண்டிய பணியாளர்களுக்கு பொதுவான அமெரிக்க நிறுவனங்களுக்கு அதே கலாச்சார அர்ப்பணிப்பு இல்லை என்று ஓச்சியும் பரிந்துரைத்தார். உண்மையில், அமெரிக்கத் தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் பெரும்பாலும் தங்கள் முழு வாழ்க்கைத் தொழில்களையும் ஒரு சிறிய எண்ணிக்கையிலான நிறுவனங்களில் செலவிடுகிறார்கள். நிறுவனத்தின் அனுகூலத்தில் , உரிமையாளரின் மாற்றம், அல்லது ஒரு இணைப்பு, தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் செல்ல அனுமதிக்கப்படுதளில், ஒரு தீவிர சரிவாக இருந்தால், மேலும் ஒரு கலாச்சார எதிர்பார்ப்பு அதற்காக உள்ளது.

(ii) மதிப்பீடு

ஜப்பான் மற்றும் ணுருளு வகை அமெரிக்க நிறுவனங்களில், தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் சரியான மதிப்பீடு 10 ஆண்டுகளுக்கு மிக நீண்ட காலமாக எடுத்துக் கொள்வதாக கருதப்படுகிறது மற்றும் செயல்திறனைப் பொறுத்தவரை குணவியல்பு மற்றும் அளவு தகவலைப் பயன்படுத்த வேண்டும் என்று ஓச்சி கவனித்திருக்கிறார். இந்த காரணத்திற்காக அவர்களது நிறுவனங்களில் பதவி உயர்வு ஒப்பீட்டளவில் மெதுவாக உள்ளது, மேலும் மதிப்பீடு

குறிப்பு

செய்யப்படும் நபருடன் தொடர்பு கொண்ட பல நபர்களுடன் நேர்காணல் முடிந்த பின் மட்டுமே பதவி உயர்வு முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன.

(iii) தொழிற்துறை

ஜப்பானிய மற்றும் ZUS வகை அமெரிக்க நிறுவனங்களில் அதிக மதிப்புள்ள தொழிலாளர்கள் பல செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியிருப்பதாக ஓச்சியால் குறிப்பிடப்படுகிறது. ஜப்பானில் இந்த மதிப்பு மிகவும் பரந்த வாழ்க்கை பாதைகளுக்கு வழிவகுத்தது, இது ஊழியர்கள் ஆறு அல்லது ஏழு வேறுபட்ட வணிக செயல்பாடுகளில் அனுபவத்தை பெற்றுக் கொள்ளலாம். தொழில் வழிகளில் ZUS வகை அமெரிக்க நிறுவனங்கள் சற்றே குறுகியவை.

இருப்பினும் வழக்கமான அமெரிக்க நிறுவனங்களில் மதிப்புமிக்க வாழ்க்கை பாதை கணிசமாக குறுகியதாக உள்ளது. ஓச்சியின் ஆராய்ச்சியானது, பெரும்பாலான அமெரிக்க மேலாளர்கள் தங்கள் வாழ்நாளில் ஒன்று அல்லது இரண்டு வெவ்வேறு செயல்பாடுகளை மட்டுமே செய்கிறார்கள் என்று குறிப்பிட்டுள்ளனர். இந்த குறுகிய வாழ்க்கை பாதையில் பல அமெரிக்க நிறுவனங்களின் பகுதியாக இருக்கும் சிறப்பு மதிப்பை பிரதிபலிக்கிறது.

(iv) கட்டுப்பாடு

அனைத்து அமைப்புகளும் ஒருங்கிணைந்த நடவடிக்கையை அடைய சில கட்டுப்பாடுகளைக் கட்டுப்படுத்த வேண்டும். இதனால்,அது ஆச்சரியம் இல்லை என்று நிறுவனங்கள் அமெரிக்காவும் ஜப்பானும் அதை எவ்வாறு நிர்வகிப்பது என்பது பற்றிய கட்டுப்பாட்டுடன் தொடர்புடைய கலாச்சார மதிப்புகளை உருவாக்கியுள்ளன. பெரும்பாலான ஜப்பனீஸ் மற்றும் ZUS வகை அமெரிக்க நிறுவனங்கள் உட்குறிப்பு முறைசாரா வழிமுறைகள் மூலம் கட்டுப்படுத்தப்படும் என்று கருதுகின்றன. இந்த இயக்கங்களில் மிகவும் சக்திவாய்ந்த ஒன்று நிறுவன கலாச்சாரம் ஆகும்.

மாறாக, பொதுவான அமெரிக்க நிறுவனங்கள் அறிவுறுத்தல்கள், அதிகாரபூர்வமான வரையறைகள், மற்றும் முறைசாரா மற்றும் மறைமுகமான கலாச்சார மதிப்புகள் ஆகியவற்றைக் காட்டிலும் வெளிப்படையான திசைக ளில் வழிகாட்டுதலை எதிர்பார்க்கின்றன.

(v) முடிவெடுத்தல்

ஜப்பனீஸ் மற்றும் ZUS வகை அமெரிக்க நிறுவனங்கள் குழுக்கள் ஏற்படுகின்றன மற்றும் முழு தகவல் பகிர்வு மற்றும் ஒருமித்த கொள்கைகளின் அடிப்படையில் ஒரு வலுவான கலாச்சார எதிர்பார்ப்பு

உள்ளது. மிகவும் பொதுவான அமெரிக்க நிறுவனங்களில் தனிப்பட்ட முடிவெடுப்பது பொருத்தமானதாகக் கருதப்படுகிறது.

குறிப்பு

(vi) பொறுப்பு

இங்கே, ஜப்பானிய நிறுவனங்கள் மற்றும் ணுருளு வகை அமெரிக்க நிறுவனங்கள் இடையேயுள்ள சமாச்சாரங்கள் உடைந்து போகின்றன. ஜப்பானில் வலுவான கலாச்சார நெறிமுறைகள் கூட்டுப் பொறுப்பை ஆதரிக்கின்றன என்பதை ஓச்சியால் காட்டப்பட்டது, அதாவது, குழுவால் எடுக்கப்பட்ட முடிவுகளுக்கு ஒரு தனி நபரைக் காட்டிலும், ஒட்டுமொத்தமாக குழுவாக இருக்கிறார்கள். இருப்பினும் ணுருளு வகை அமெரிக்க நிறுவனங்கள் மற்றும் வழக்கமான அமெரிக்க நிறுவனங்கள் தனிநபர்கள் முடிவுகளை பொறுப்பேற்றனர் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.

(vii) மக்களிடம் அக்கறை

ஜப்பானிய நிறுவனங்கள் மற்றும் Z வகை நிறுவனங்களை வகைப்படுத்துவதன் மூலம் கலாச்சாரத்தை மதிப்பிடுவது தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்களுக்கு ஒரு முழுமையான அக்கறையாகும். முழுமையான அக்கறை என்பது ஒரு தொழிலாளி அல்லது ஒரு மேலாளராக வீட்டு வாழ்க்கையைப் பற்றி கரிசனை, பொழுதுபோக்குகள், நம்பிக்கைகள், அச்சங்கள், மற்றும் அபிலாஷைகளை தாண்டி பரவுகிறது. பொதுவான அமெரிக்க நிறுவனங்களில் மக்கள் ஒரு குறுகிய பணியிடத்தில் கவனம் செலுத்துகிறது. பணியிட நோக்குநிலை குறித்து விவரிக்கும் ஒரு விடயத்தை விட, மக்களுக்கு வலுவான அக்கறையை வலியுறுத்துகின்ற ஒரு கலாச்சாரம், தொழிலாளி விற்றுமுதல் பவல் மற்றும் மெயின்ரோவோ 1993யை குறைக்கலாம்.

கோட்பாடு Z மற்றும் செயல்திறன்

ஜப்பானிய மற்றும் Z வகை நிறுவனங்களின் கலாச்சாரங்கள், வழக்கமான அமெரிக்க நிறுவனங்களை சிறப்பாக செயல்படுத்துவதற்கு உதவுவதாக ஓச்சி வாதிட்டது. டொயோட்டா மேலாண்மை பாணி இறக்குமதி செய்தது மற்றும் ஜப்பானில் அதன் உற்பத்திக் கருவிகளை வட அமெரிக்காவில் உற்பத்தி செய்யும் கலாச்சாரத்தை வென்றது. டொயோட்டாவின் வெற்றி பெரும்பாலும் ஜப்பான் மற்றும் வகை Z நிறுவனங்களின் திறன் குறித்து நீண்டகாலமாக தங்கள் பணியாளர்களிடமும் நடவடிக்கைகளிலும் முதலீடு செய்ய நீண்ட கால செயல்திறன் கொண்ட நிலையான மற்றும் குறிப்பிடத்தக்க முன்னேற்றத்தை விளைவிக்கின்றது.

2. பீட்டர்ஸ் மற்றும் வாட்டர்மேன் அணுகுமுறை

டாம் பீட்டர்ஸ் மற்றும் ராபர்ட் வாட்டர்மன் 1982ல் சிறந்த விற்பனையாளர்களில் சிறப்புத்தன்மை தேடலில் நிறுவன கலாச்சாரம் மற்றும் செயல்திறன் ஆகியவற்றிற்கும் இடையேயான உறவில் ஒச்சியை விட இன்னும் வெளிப்படையாக கவனம் செலுத்தியது. பீட்டர்ஸ் மற்றும் வாட்டர்மன் மிகவும் வெற்றிகரமான அமெரிக்க நிறுவனங்களின் மாதிரி ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுத்து, வெற்றிக்கு வழிவகுத்த நிர்வாக நடைமுறைகளை விவரிக்க முற்பட்டனர். அவர்களது பகுப்பாய்வு விரைவாக கலாச்சார மதிப்பீடுகளை மாற்றியது, இது வெற்றிகரமான மேலாண்மை நடைமுறைகளுக்கு வழிவகுத்தது.மாதிரி நிறுவனங்களில் நடைமுறையில் உள்ள சிறந்த மதிப்புகள் பின்வருமாறு:

(i) நடவடிக்கைக்கான சார்பு

பீட்டர்ஸ் மற்றும் வாட்டர்மேன் வெற்றிகரமான நிறுவனங்களின்படி நடவடிக்கைக்கு ஒரு சார்பு இருக்கிறது. இந்த நிறுவனங்கள் மேலாளர்கள் அனைத்து உண்மை இல்லை என்றாலும் கூட முடிவுகளை எடுக்க எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. பல முக்கியமான முடிவுகளுக்கு அனைத்து உண்மைகளும் இருக்காது என்று அவர்கள் வாதிட்டனர். இந்த சூழ்நிலைகளில் முடிவெடுக்கும் தாமதமான முடிவுகளை எடுப்பதில்லை. இதற்கிடையில் மற்ற நிறுவனங்கள் அநேகமாக எந்த வணிக முயற்சிகள் இருந்தன என்பதைக் கைப்பற்றியிருக்கும். சராசர நிறுவன கலாச்சாரம் - ியாக இந்த ஆசிரியர்கள் அமைப்புகளின்படி கலாச்சார மதிப்புகள் அத்தகைய மதிப்புகள் இல்லாமல் செயல்திறன் கொண்ட நிறுவனங்களுக்கு ஒரு சார்பாக அடங்கும்.

(ii) வாடிக்கையாளருடன் நெருக்கமாக இருங்கள்:

பீட்டர்ஸ் மற்றும் வாட்டர்மன் நோக்கத்தின் படி நிறுவனங்கள் வாடிக்கையாளர்களுக்கு மதிப்பு கொடுக்கின்றன. இந்த மதிப்பு அன்றி நிறுவனங்களின் திறன்மிகுச் செயல்பாடு வேறு இல்லை. வாடிக்கையாளர் தற்போதைய தயாரிப்புகள், எதிர்கால உற்பத்திகள் பற்றிய யோசனைகள் நிறுவனத்தின் தற்போதைய எதிர்கால நிதி செயல்திறன் ஆகியவற்றின் பொறுப்பு பற்றிய தகவல்களை வழங்குகிறார். நுகர்வோர் மீது கவனம் செலுத்துதல், வாடிக்கையாளரின் தேவைகளை பூர்த்திசெய்தல் மற்றும் வாடிக்கையாளருக்கு மேலதிக செயல்திறன் தேவைப்படும் போது வாடிக்கையாளரைத் திருப்பிக் கொடுத்தல் ஆகியவை அடங்கும்.

(iii) தன்னாட்சி மற்றும் தொழில்முயற்சி:

பீட்டர்ஸ் மற்றும் வாட்டர்மன் வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள் புதிய கண்டுபிடிப்புகள் மற்றும் அதிகாரத்துவம் பொதுவாக பெரிய அளவுடன் தொடர்புடையதாக இருப்பதை எதிர்த்து நிற்கின்றன. அவர்கள் நிறுவனம் இன்னும் சிறிய கையாளக்கூடிய துண்டுகளாகவும் பின்னர் சிறிய வணிக பிரிவுகளுக்குள் சுதந்திரமான புதுமையான நடவடிக்கைகளை ஊக்குவிப்பதன் மூலம் இதை செய்கிறார்கள். இந்த நிறுவனங்கள் பெரும்பாலும் அபாயத்தை எடுக்கும் முக்கிய தயாரிப்பு முடிவுகள் அல்லது ஒரு புதிய வெற்றிகரமான சந்தைப்படுத்தல் திட்டத்தை செயல்படுத்தும் துணை மேலாளருக்கு செல்வாக்கு செலுத்துகிறது, ஏனெனில் அவர் தற்போதைய திட்டத்தின்படி அதிருப்தி அடைகிறார்.

(iv) மக்களின் மூலம் உற்பத்தித்திறன்:

பீட்டர்ஸ் மற்றும் வாட்டர்மன் வெற்றிகரமான நிறுவனங்களில் தங்களின் முக்கியமான சொத்துக்களில் மிக உயர்ந்த அங்கீகாரத்தை பெறுகிறார். அவர்களில் இருவரும் தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் அவர்களால் நிறுவனத்தின் நோக்கம் மற்றும் அதன் மக்கள் வளம் அனுமதிக்க வேண்டும். இது ஒரு அடிப்படை மதிப்பு நிறுவன கலாச்சாரம் மக்ககளுக்கு மரியாதை மற்றும் கண்ணியம் மட்டுமே பொருத்தமானது, ஆனால் வெற்றிக்கு இது அத்தியாவசியமனது.

(v) மேலாண்மைவுடன் கைகோர்த்தல்:

மேலாளர்கள் ஆய்வு செய்த நிறுவனங்களின் மூத்த மேலாளர்கள் நிறுவனத்தின் அத்தியாவசிய வியாபாரத்துடன் தொடர்பில் இருப்பதாக வலியுறுத்தினர். மேலாளர்கள் தங்களது அலுவலகங்களின் மூடிய கதவுகளுக்குப் பின்னால் இருந்து கட்டுப்படுத்த முடியாத ஆழமான உட்பொதிக்கப்பட்ட கலாச்சார விதிகளை பிரதிபலிக்கும் எதிர்பார்ப்பு இதுவாகும், ஆனால் ஆலை சுற்றி ஆராய்ச்சி மற்றும் மேம்பாட்டுத் திணைக்களம் ஆகியவற்றின் சுற்றுப்புறத்தை சுற்றி அமைந்திருக்கிறது.

(vi) ஒட்டிக்கொள்ளுவதற்கான பின்னுதல்

சிறந்த நிறுவனங்களின் மற்றொரு கலாச்சார மதிப்பு சிறப்பியல்பு அவர்கள் நிபுணத்துவம் வாய்ந்த பகுதிகளுக்கு வெளியே வணிகத்தில் ஈடுபட தயங்குவதாகும். இந்த நிறுவனங்கள் கருத்துக்களை நிராகரிக்கின்றன வேறுபட்ட தொழில்களில் வணிகங்களை வாங்குவதற்கும், செயல்படுத்துவதற்கும்வழிவகுக்கிறது. இந்த கருத்து தற்போது முக்கிய திறன்களை நம்பியுள்ளது.

குறிப்பு

(vii) மெலிந்த ஊழியர்களின் எளிய வடிவம்:

பீட்டர்ஸ் மற்றும் வாட்டர்மேன் கருத்து படி வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள் நிர்வாக அடுக்குகள் மற்றும் ஒப்பீட்டளவில் சிறிய பெருநிறுவன ஊழியர்கள் குழு சிலவற்றைக் கொண்டுள்ளன. நிர்வகிக்கப்படும் நிறுவனங்களில் மிக முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக அறிக்கை செய்யும் நபர்களின் எண்ணிக்கையை விட நிர்வாகத்தின் செயல்திறன் மீது மேலாளரின் தாக்கத்தால் இந்த நிறுவனங்களின் கலாச்சார மதிப்புகளின் பணியாளர்களின் செயல்திறன் அவற்றின் எண்ணிக்கையை முக்கியமானது என்று நிர்வாகிகளிடம் கூறுகின்றன.

(viii) ஒரே நேரத்தில் தளர்வான மற்றும் இறுக்கமான அமைப்பு

பீட்டர் மற்றும் வாட்மேன் அடையாளம் பெற்ற நிறுவன கலாச்சாரத்தின் இறுதி பண்பு முரணாக தோன்றுகிறது. நிறுவனங்கள் தங்கள் உறுப்பினர்கள் அனைவரின் புரிந்துணர்வையும், நிறுவனங்களின் மதிப்பில் நம்பிக்கை வைத்துள்ளமையும் நிறுவனங்கள் மிகவும் இறுக்கமாக ஒழுங்கமைக்கப்படுகின்றன. இந்த பொதுவான பண்பாட்டு பத்திரங்களே நிறுவனங்களை வைத்திருக்கும் வலுவான பசை ஆகும். அதே சமயம், நிறுவனங்கள் குறைவான நிர்வாகச் செலவு களை குறைந்த ஊழியர்கள் உறுப்பினர்கள் மற்றும் குறைவான விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளைக் கொண்டிருக்கின்றன என்பதால் நிறுவனங்கள் மிகவும் ஒழுங்காக ஒழுங்கமைக்கப்படுகின்றன. இதன் விளைவாக புதுமை ஆபத்து மற்றும் வேகமான பதிலளிப்பின் நேரம் அதிகரித்துள்ளது.

3. உதய் பரேக் அணுகுமுறை:

பரீக் (2002) கருத்து படி, ஒரு அமைப்பின் கலாச்சாரதில் ஆளுகை செய்யும் எட்டு மதிப்புகள் உள்ளன. இந்த எட்டு மதிப்புகளும் சேர்ந்து கலாச்சாரம் செய்யும் பொறுப்பில் வலுவான அல்லது பலவீனமான ஒரு அமைப்பை உருவாகின்றன . இவை பின்வருமாறு

(i) வெளிப்படைத்தன்மை: வெளிப்படைத்தன்மை என்பது ஒரு அமைப்பில் ஒருவருக்கொருவர் காலப்போக்கில் எண்ணங்களை பகிர்வதைக் குறிக்கிறது. அமைப்பின் திறந்த சூழ்நிலை ஊழியர்கள் ஒருவருக்கொருவர் எதிராக எந்த இட ஒதுக்கீடில் எதிர்மறையான மறைந்த உணர்வுகளை கொண்டிருக்கின்றன. கருத்து வேறுபாடுகள் சூழ்நிலைகளில் அவர்கள் வெளிப்படையாக வெளியே வந்து அவர்களது கவலைகளை ஒருவருக்கொருவர் பகிர்ந்து கொள்ள முடியும். உடல்நிலை எல்லைகள் மற்றும் அமைப்புக்களில் சுவர்கள் கட்டியெழுப்பப்பட்டதன் மூலம் வெளிப்படைத்தன்மை கையாளப்படுகிறது.

நிறுவனத்தில் அனைத்து மட்டங்களிலும் தகவலைப் பெற்றுக்கொள்வதன் மூலமும் இரு தரப்பினரையும் திறந்தே இருக்க வேண்டும்.

(ii) மோதல் வெளிப்படையான நிலைமையை எதிர்கொள்ளும் திறனைக் கொண்டுவருவதால், அதைத் தவிர்ப்பதற்கு பதிலாக, பிரச்சினையை எதிர்கொள்வதற்கு விருப்பம் உள்ளதாலும், பல தனிப்பட்ட வேறுபாடுகள் தீர்க்கப்படுவதாலும், தனிநபர்கள் தங்கள் யோசனைகளாலும் தீர்வல்களாலும் முன்னெடுக்கப்படுகின்றனர்.

(iii) நம்பிக்கை: ஒவ்வொன்றும் மக்கள் தங்கள் ரகசிய தகவலை மற்றவர்களிடமும் பயம் இல்லாமல் பகிர்ந்து கொள்ளும் உறுதியில் அமைப்பின் முழுவதுமே தெரிந்துகொள்ளப்பட்ட நிலையில் நிறுவனத்தின் நம்பிக்கை பிரதிபலிக்கிறது. பணியாளர்களிடையே நம்பிக்கை அதிகமாக இருக்கும் நிறுவனங்களின் சிக்கலை தீர்க்கும் குறைவான மன அழுத்தம் உள்ளது.

(iv) நம்பகத்தன்மை இது ஒரு அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் தங்கள் சொற்களுக்கும் செயல்களுக்கும் இடையில் உள்ள சமன்பாட்டை குறிக்கிறது. மக்கள் சொல்வதை உணர்ந்தால், அது வெளிப்படையான திறமை மற்றும் நிறுவனங்களில் நம்பிக்கைக்கு வழிவகுக்கும்.

(v) செயல்திறன் செயல்முறை அமைப்புகள் எந்தவொரு சந்தர்ப்பத்திலும் எதிரிகளை எதிர்கொள்ள தயாராக உள்ளன. செயலூக்கமுள்ள நபர்கள் மற்றவர்களை நோக்கி தங்கள் நடத்தையில் மிகவும் அமைதியான மற்றும் தளர்வானவர்களாக உள்ளனர். செயலூக்கத்துடன், முன்னோக்கி யோசித்து, திட்டமிடுவதற்கும், சூழ்நிலைகள் அல்லது தனிநபர்களை சந்திக்கத் தயாராக இருப்பதும் சாத்தியமாகும்.

(vi) தன்னாட்சி

இது அந்த அமைப்பில் உள்ள மற்ற நபர்களுக்கு போதுமான இடவசதி யை அளிக்கும். அறிவு மற்றும் திறனுடன் ஒரு நபர் துறை அல்லது அமைப்பு முடிவுகளை எடுக்க சுதந்திரம் வழங்கப்பட வேண்டும். இது பரஸ்பர மரியாதைக்கு இட்டுச்செல்லும் ஊழியர்களிடையே சாதனை மற்றும் தன்னம்பிக்கை ஆகியவற்றை ஊக்குவிக்கிறது.

(vii) கூட்டு நிறுவனங்கள் ஒரு குழுவில் ஒன்றாக இணைந்து செயல்பட விரும்பும் தனிநபர்களைக் கொண்டுள்ளன, மற்றும் இந்த உணர்வுடன் ஒருங்கிணைந்த நிறுவனங்களில் மட்டுமே உயர்மட்ட நிர்வாகத்தால் மட்டுமே உருவாக்க முடியும். குழுவின் உணர்வை வளர்த்துக் கொள்ள ஒன்றாக வேலை செய்ய கற்றுக்கொள்ள வேண்டிய கட்டாயம் இருக்க வேண்டும். இது வெளிப்படைத்தன்மை, உறுப்பினர்கள் மத்தியில் நம்பிக்கை, பகிர்வு, மற்றும் அமைதி மற்றும் பொறுப்பு ஒரு உறுதிப்பாட்டை ஏற்படுத்தும்.

(viii) சோதனை வேகமான வளங்கள் மற்றும் வேகமான மாற்றங்கள் இந்த வயதில், புதிய மற்றும் சிறந்த வழிகளில் முயற்சி செய்வதற்கு தயாராக இல்லாத எந்தவொரு அமைப்பும் விரைவாக அழிந்துவிடும். பிரச்சினைகளைச் சமாளிக்க சிறந்த அணுகுமுறைகளை கண்டுபிடித்து அவற்றை வளர்த்துக் கொள்ள முடிந்தால், தனிநபர்களும், அமைப்புகளும் தங்களைத் தாங்களே தக்க வைத்துக் கொள்ள முடியும். எந்த தொடர்பும் இல்லை என்று நினைத்து வெளியே இருக்க வேண்டும்.

10.5.2 நிறுவனத்தின் கலாச்சார சிக்கல்கள்

நிறுவன கலாச்சாரத்தில் சில சிக்கல்கள் பின்வருமாறு:

- ✓ நிறுவன கலாச்சாரத்தை பராமரித்தல். இது பணியாளர் ஈடுபாட்டை எல்லா நேரங்களிலும் உள்ளடக்கியது

- ✓ பல்வேறு செயல்களால் நிறுவன கலாச்சாரத்தை வலுப்படுத்துவது, நிறுவனங்களின் கருத்துக்கள் ஒரே நேரத்தில் அல்லது ஒரு குழுவினரை நோக்கி சார்பற்றவை அல்ல என்பதை ஊழியர்கள் மறந்துவிடக் கூடாது.

- ✓ நிறுவன கலாச்சாரம் ஒட்டுமொத்தமாக பராமரிக்கப்பட வேண்டும் என்றும், அதில் முக்கியமான பகுதி இல்லை என்றும் பல முறை ஊழியர்கள் உணர்ந்து கொள்ளலாம். எனவே, ஒவ்வொரு ஊழியரும் அவர்∴அவள் செயல்பாட்டில் முக்கியமானது என்பதை புரிந்து கொள்ள மேலாளர்கள் உறுதி செய்வது முக்கியமானது.

- ✓ ஊழியர்களின் உணர்வுகளை அல்லது ஆதாரங்களின் அடிப்படையில் இல்லாமல் இருக்கலாம் அல்லது உண்மையில் அந்த அமைப்புக்கு எதிராக இருக்கலாம். இது முக்கியமானது, அந்த நிறுவன கலாசாரத்தை தெளிவாக புரிந்து கொண்டு பராமரிக்கப்படுகிறது.

- ✓ சுற்றுச்சூழலில் மாற்றம் ஏற்படாதவாறு அமைப்பு கலாச்சாரம் காலாவதியான அல்லது பிற்போக்குத்தனமாக மாறும்.

- ✓ இந்த அமைப்பில் உள்ள பல்வேறு துறைகள், ஊழியர்கள் தங்களுக்குள் கண்ணுக்குத் தெரியாத சுவர்களை உருவாக்கினால், நிறுவன கலாச்சாரத்திற்கு தடையாக மாறலாம்.

அலகு 11

குறிப்பு

தகவல்தொடர்பு

11.0 அறிமுகம்

முந்தைய அலகுகளில் நீங்கள் நிறுவன கலாச்சாரம் பொருள் முக்கியத்துவம் மற்றும் தாக்கம் பற்றி ஆய்வு செய்தீர்கள். தனிப்பட்ட தகவல் தொடர்பு, தகவல் தொடர்பு வலையமைப்புகள், தகவல் தொடர்பு தொழில்நுட்பங்கள், தகவல் தொடர்பு மற்றும் தடங்கல்களுக்கான தடைகள் ஆகியவற்றைப் பற்றி இந்த அலகுகளில் படிக்கலாம்.

தனிமனித தகவல்தொடர்பு என்பது கருத்துக்கள், உணர்வுகள், உணர்ச்சிகள் மற்றும் இரண்டு அல்லது அதற்கு மேலான தனிநபர்களிடையே உள்ள பேச்சுகள் மற்றும் சொற்கள் அல்லாத தொடர்பு முறைகளின் பரிமாற்றம் ஆகும். ஒரு நபரால் வழங்கப்பட்ட

செய்தி பிற நபரால் புரிந்துகொள்ளப்பட வேண்டும் என்பது தான் தகவலின் மிக முக்கியமான அம்சமாகும்.

குறிப்பு

11.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

தனிமனித தகவல்தொடர்பு தனிப்பட்ட தொடர்பை வரையறுக்க முடியும்

- ✓ தகவல்தொடர்பு வலையமைப்புகளின் வகைகளை அடையாளம் காண முடியும்
- ✓ தகவல்தொடர்பு தொழில்நுட்பங்களைப் பயன்படுத்த முடியும்
- ✓ தொடர்பு மற்றும் தடைகளை எதிர்கொள்ளும் தடைகளை பற்றி விவாதிக்க முடியும்

11.2 தொடர்பாடல்: ஒரு கண்ணோட்டம்

மேலாண்மையின் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு நிறுவன தகவல் தொடர்பு பொறுப்பேற்கிறது. மேலாளர்கள் பணிபுரியும் மற்றவர்களிடமிருந்தும் தங்கள் பணிக்கான கொள்கை விதிகள், உத்தரவு நடைமுறைகள் ஆகியவற்றை சில வகையான சேவைகளின் தொடர்பாடல் நடைமுறைப்படுத்த வேண்டும். மேலும் ஒரு சேவைகள் பின்னூட்டத்திற்கான தகவல் தொடர்பில் இருக்க வேண்டும். அதன்படி, தகவல்தொடர்பு நோக்கங்களுள் சில:

- ✓ அனைத்து தொழிலாளர்களிடமும் தகவல் மற்றும் புரிந்துணர்வை வளர்த்துக் கொள்ளுதல் குழு முயற்சிக்கு அவசியம்.
- ✓ ஊக்குவிப்பு ஒத்துழைப்பு மற்றும் வேலைக்கு தேவையான எந்த மனோபாவத்தையும் வளர்ப்பதில் திருப்தி இருக்க வேண்டும்.
- ✓ தவறான தகவல்களையும், மோதல் மற்றும் பதட்டத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய வதந்திகளையும் பரப்புவதை தடுக்க முடியும்.
- ✓ சூழலின் முறைகளில் ஒரு மாற்றத்திற்கான தொழிலாளர்களை தயாரிப்பதற்கு முன்கூட்டியே அவர்களுக்கு தேவையான தகவலை வழங்க வேண்டும்.
- ✓ மேம்பாட்டிற்கான ஆலோசனைகளை வழங்குவதற்கு கீழ்நிலங்களை ஊக்குவிக்க தயாரிப்புகளின் வேலை சூழலின் இந்த ஆலோசனைகளை தீவிரமாக எடுத்துக் கொள்ளுங்கள்.
- ✓ தொடர்பு மேலாண்மை மூலம் தொழிலாளர் மேலாண்மை உறவுகளை மேம்படுத்த திறந்த சேவைகளை அணுக வேண்டும்.

குறிப்பு

- ✓ தொழிலாளர்கள் மத்தியில் சமூக உறவுகளை ஊக்குவிக்க உள்தொடர்பின் மூலம் ஊக்கலாம். இது சொந்தம் மற்றும் நட்பு உணர்வுக்கு அடிப்படை மனித தேவைகளை பூர்த்தி செய்யும்.

11.2.1 தொடர்பு செயல்முறை மாதிரி

மாறும் செயல்முறையின் தகவலை பிரதிபலிக்கும் ஒரு எளிய தகவல்தொடர்பு மாதிரி டேவிட் பெர்லோவ் என்பவரால் முன்மொழியப்பட்டது. அவரது அணுகுமுறை பின்வரும் கருத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டது:

"செயல்முறையின் கருத்தை நாம் ஏற்றுக் கொண்டால், தொடர்ச்சியாக மாறிக்கொண்டே இருக்கும் மாறும் நிகழ்வுகள் மற்றும் உறவுகளை நாம் பார்க்கமுடியும். ஆரம்பம் செயல்முறையாக நாம் ஏதாவது செய்தால் ஒரு நிலையான வரிசை முடிவுக்கு அர்த்தம் இல்லை இதனால் நிகழ்வுகள் ஓய்வு நிலையில் நிலையானதாக இருக்கும். நகரும் ஒரு செயல்முறையில் உள்ள பொருட்கள் ஒவ்வொன்றும் மற்றவர்களிடமிருந்து பாதிக்கின்றன."

ஒரு செய்தி அல்லது தகவலின் வடிவத்தில் நோக்கத்திற்காக தகவல் பரிமாற்றத்திற்கு முன்னர், அத்தகைய ஒரு செய்தியை நோக்கமாகக் கொண்ட பெறுநருக்கு தெரிவிக்க வேண்டும். செய்தி ஒரு குறியீட்டு வடிவமாக மாற்றப்பட்டு, சில சேவைகளில் செய்தியை ஒரு பொருளாக மொழிபெயர்த்திருக்கும் பெறுநருக்கு அனுப்பப்படுகிறது. ஆகையால், பொருள் மாற்றம் என்பது ஒருவரிடமிருந்து இன்னொரு இடத்திற்குச் சென்றது.

11.2.2 தொடர்பாடல் அவசியமான கூறுகள்

இப்போது தகவல்தொடர்பின் அடிப்படை கூறுகளைப் படிப்போம்.

ஆதாரம்: இது தகவலின் ஆதாரமாகும் அல்லது தகவல்தொடர்பின் துவக்கமாகும். இந்த செய்தி அனுப்புபவர்கள் அவருடைய கருத்துக்களை நோக்கங்களுக்கான தகவல்களுடன் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும்.

குறியீட்டு: குறியீட்டு என்பது மனித மனதில் அல்லது மூளையில் உள்ள செயல்முறையாகும் இயக்க திறன்கள், தசை அமைப்பு அல்லது உணர்ச்சித் திறன்கள் ஆகியவை எண்ணங்கள் குறியீடாக வெளிப்பாட்டின் வேறு வடிவங்களில் பரிமாறப்படும்.

செய்தி: செய்தி என்பது ஒரு பெறுநரின் அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட உணர்வுகளால் புரிந்துகொள்ளக்கூடிய சிந்தனையின் வடிவமாகும். இது

கேட்கக்கூடிய வாசிப்பு அல்லது உடல் வடிவ சைகைகளின் பிற வடிவங்களாக தேவைப்படுகின்றன.

அலைவரிசையின் தகவல்தொடர்பு: இது செய்தியை அனுப்பும் ஒரு வாகன மாகும். இது அனுப்புநர் மற்றும் பெறுநருக்கு இடையில் இடைவெளியை இணைக்கும் ஒரு நடுத்தரக் கருவியாகும். இது ஒரு நேர்காணல் உரையா டலாக ஒரு தொலைபேசி உரையாடலாக இருக்கலாம் அல்லது வேறு எந்த வடிவிலான உடல் சைகைகளாலும் இருக்கலாம்.

செய்தி பெறுதல்: செய்தி யாரைப் பற்றியது என்பதை தெரிந்துக்கொண்டு, அவர் செய்தியைப் பெறுவார்.

குறிவிலக்க செயல்முறை: குறிவிலக்க செயல்முறை என்பது இயக்க திறன்கள், தசை அமைப்பு மற்றும் உணர்ச்சி திறன்கள் ஆகியவற்றால் குறிக்கப்படும் அதே விதத்தில் செய்யப்படுகிறது, மற்றும் பெறுபவர் செய்தியின் பொருள் புரிந்துகொள்ளும் நோக்கத்தில் செய்தியைக் குறிக்கப்படுகிறது. அனுப்புநரின் நோக்கமாகக் கொண்ட செய்தியை பெறுநரின் புரிந்துணர்வுடன் தெரிந்து கொண்டால், தகவல்தொடர்பு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

நடவடிக்கைகள்: இது தகவல் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட பெறுநரைப் பற்றிய பதிவாகும். இது ஒரு அறிவுறுத்தலுடன் செயல்படுவதோடு, அதன் மீது செயல்படும் எதிர்கால குறிப்புகளுக்கு செய்தியைத் தாக்கல் செய்யலாம். கருத்து: ஒரு செய்தியை தெளிவாக புரிந்துகொள்ளப்பட்டது என்பதை ஒரு கருத்து தீர்மானிக்கிறது மற்றும் தேவையான நடவடிக்கை எடுக்கப்படுகிறது. அனுப்புநருக்கு கருத்துத் தெரிவிக்கும் தகவல் தொடர்பு செயல்முறை முடிகிறது.

11.3 நடத்தை தொடர்பாடல் மற்றும் வியாபாரத்திற்கான பயன்கள்

உணர்வுகள் மற்றும் தேவைகளின் மாறுபட்ட வெளிப்பாடுகளிலிருந்து எழும் தனி வேறுபாடுகள் நடத்தை தொடர்பின் சுற்றுப்பாதையின் கீழ் வருகின்றன. உளவியல் ரீதியான கட்டமைப்புகளில் கவனம் செலுத்துகின்ற ஒரு வகை தொடர்பு இதுவேயாகும். இத்தகைய தகவல் தொடர்பு ஊடகம் மறைமுக செய்திகள் மற்றும் நடத்தை சார்ந்த தாக்கங்கள். இந்த தனிப்பட்ட நடத்தை வாய்மொழியில் தனித்திறன் அல்லாத தொடர்பற்ற தகவல்தொடர்பாக உள்ளது. நடத்தை தகவல்தொடர்பு அதன் பல்வேறு வகைகளால் ஆய்வு செய்யப்படலாம், இதில் பரந்த பிரிவுகள் கடுமையான ஆக்கிரோஷமான செயலற்றவை அடங்கும்.

குறிப்பு

வியாபார பயன்பாடு

ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளும் வியாபார செயல்திறனை அடைய வேண்டும். நடத்தை தொடர்பு நிறுவனம் நடத்தை சூழலை புரிந்து கொள்ள மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது:

- இது மேலாளர்கள் தனது குழு அசைவை அடையாளம் காண உதவுகிறது.
- பணியாளர்களுக்கு ஏதோவொன்றை தொந்தரவு செய்கிறதென்பதையும், அதை எப்படி வரிசைப்படுத்தலாம் என்பதையும் மேலாளர்கள் கவனிக்க உதவுகிறது.
- இது மேலாளர் சிக்கலான பணியாளர்களை அங்கீகரிக்க உதவுகிறது மற்றும் அவர்கள் எதிர்கொள்ளும் எந்தவொரு பிரச்சினையையும் தீர்க்கவும் உதவுகிறது.
- இது மேலாளர்கள் குழுவில் ஊக்கத்தின் அளவை அளவிட உதவுகிறது.
- ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையில் நிறுவனத்துக்கும், ஒழுக்கத்திற்கும் விசுவாசமாக இருப்பதை மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது.
- இது மேலாளர்கள் உள் மற்றும் வெளிநாட்டு பங்குதாரர்களுடன் ஒரு நல்ல உறவை பராமரிக்க உதவுகிறது.
- இந்த அமைப்பு மேலாளர் புதிய வாடிக்கையாளர்களைக் கொண்டு வர உதவுகிறது.

11.4 வலை தொடர்புகள்

ஒரு வலை தொடர்பு வெறுமனே குழு அல்லது தனிநபர்களிடையே சாத்தியமான தொடர்பு வடிவங்கள் அல்லது உறவுகளைக் காட்டும் வரைபடம் ஆகும். குழுவின் கட்டமைப்பானது உறுப்பினர்கள் தகவலை அனுப்பக்கூடிய எளிதில் தீர்மானிக்கப்படும்.

ஐந்து வெவ்வேறு வகையான வலை அமைப்பு உள்ளன. ஆய்வு முடிவுகள் ஒரு ஆய்வக அமைப்பில் நடத்தப்பட்டதால், ஆராய்ச்சி முடிவுகள் சிறிய குழுக்களுக்கு மட்டுப்படுத்தப்பட்டவை. குழுவில் ஐந்து உறுப்பினர்களை கொண்டிருக்கும் பிணைய விவாதத்திற்காக நாங்கள் கருதுவோம். ஆய்வின் நோக்கங்களில் ஒன்று மதிப்பீடு செய்வதாகும். தகவல் பரிமாற்றத்தில் வலை பட்டம் மையப்படுத்தப்பட்ட அல்லது பரவலாக்கத்தின் விளைவு ஆகும்.

ஐந்து வலை அமைப்புகளில் மூன்று, மத்திய அல்லது ஒரு முக்கிய நபர் வழியாக தகவல் சேகரிக்கப்பட வேண்டிய மையப்படுத்தப்பட்ட செயல்முறையை பிரதிபலிக்கின்றன. ஒரு

பரவலாக்கப்பட்ட வலை அமைப்புக்கு மாறாக, ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் தகவல் பரிமாற்றத்தில் பங்கேற்க சம வாய்ப்பு உள்ளது.

குறிப்பு

மையப்படுத்தப்பட்ட வலை அமைப்புகள் ''சங்கிலி'', ''சக்கரம்'' மற்றும் ''Y'' வகைகளாக அறியப்படுகின்றன.

அங்கு தகவல்தொடர்பு சங்கிலித் தொடரில் மட்டுமே தகவல் அல்லது கீழே பாய்கிறது. சங்கிலி என்பது ஒரு பழைய வகை அமைப்பில் ஒரு பொதுவான பிணைய அமைப்பாகும். கிடைமட்ட தகவல்தொடர்பு வழங்கப்படவில்லை. ஒரு ''சக்கரம்'' வலை ஒரு ''நட்சத்திர'' வலை என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. நான்கு கீழ்நிலைகளுடன் மையத்தில் ஒரு மேற்பார்வையாளரை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகிறது. கீழ்நிலையினர் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொள்ளவில்லை. அனைத்து தகவல்தொடர்புகளும் மேற்பார்வையாளரால் வழிநடத்தப்படுகின்றன.

''Y'' வடிவ வலை என்பது நான்கு-நிலை படி நிலை ஆகும், அங்கு இரண்டு கீழ்ப்பகுதிகள், படிநிலைச் சங்கிலி மூலம் மேலாளர் **X**க்கு அறிக்கையிடுகிறார், அவரிடம் அவருக்கு மேலே இரண்டு நிலைகள் உள்ளன.

இரண்டு தொடர்பு வலை பின்னல் ஆகிய ''வட்டம்'' மற்றும் ''அனைத்து சேனல்'' வலை பின்னலும் பரவலாக்கம் செய்யப்படும்.

ஒரு வட்ட வலை பின்னலில் உள்ள குழு உறுப்பினர்கள் அருகிலுள்ள உறுப்பினர்களுடனும் மற்றவர்களுடனும் தொடர்பு கொள்கிறார்கள். குழுவில் ஒரு சாதாரண தலைவராக அல்லது மேற்பார்வையாளருடன் தொடர்பு கொள்ளலாம்.

இறுதியாக அனைத்து அலைவரிசையிலும் அல்லது முழுமையாக இணைக்கப்பட்ட வலை அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் ஒவ்வொருவரும் மற்ற நான்கு நபர்களுடன் இலவசமாக தொடர்பு கொள்ள முடியும். ஒரு உறுப்பினர் முறையாகவோ அல்லது முறையற்றோ மேலாதிக்க உறுப்பினர் ஆக முடியாது, ஆனால் எந்த மேலாதிக்க சலுகைகளும் இல்லாமல் பொதுவாக, எந்தவொரு தலைவரும் இருக்க முடியாது.

இந்த வலைகளில் ஒவ்வொன ்றும் பணி செயல்திறன் மீது குறிப்பிடத்தக்க தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளது. எடுத்துக்காட்டாக, பரவலாக்கப்பட்ட வலை அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் மையப்படுத்தப்பட்ட வலை அமைப்பின் உறுப்பினர்களை விட அதிக திருப்தி தெரிவிக்கின்றனர்.

மையப்படுத்தல் வலை அமைப்பின் திருப்தியைக் குறைக்கும். இதனால் அனைத்து அலை வரிசை வலை அமைப்புகளும் அதிக

திருப்தி விகிதங்களை உருவாக்குகின்றன. பன்முகமயமாக்கப்பட்ட வலை அமைப்பு ஒப்பீட்டளவில் சாதகமானவை, இதில் தகவல் மற்றும் புறநிலை பகுப்பாய்வு குழுக்கள் பணிகளைப் பகிர்வது சிக்கலாகும். பணிகள் ஒப்பீட ்டளவில் எளிமையானவை மற்றும் வழக்கமான குறுகிய காலத்திற்குள் நிறைவு பெற வேண்டும். மேலும் இது மையப்படுத்தப்பட்ட வலை அமைப்பில் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

சுருக்கமாக, முறையான தகவல் தொடர்பு வலை அமைப்புகள் நிறுவன நடத்தையின் பல அம்சங்களில் ஒரு முக்கிய பங்கைக் கொண்டுள்ளன, மேலும் இதில் எந்த ஒரு புரிதலும் அவசியமாக உள்ளது தகவலின் ஓட்டம் முடிவெடுக்கும் திருப்தி மற்றும் குழு உறுப்பினர்களின் அர்ப்பணிப்பு ஆகியவற்றில் பிணைய வகை மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கிறது.

முறைசாரா தகவல் தொடர்பு வலை அமைப்பு, வதந்தி எனவும் அழைக்கப்படும் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் உள்ளது, இது முறையான தகவல்தொடர்பு வழிகளால் குறைக்கப்படுகிறது. தகவல்தொடர்பு அலைவரிசைகளுக்கான ஒரு முறையான அமைப்பு அவசியம் ஆகும். ஒரு பயனுள்ள தகவல் தொடர்பு வலை அமைப்பு ஒரு தெளிவான தகவலுடன் தொடர்புபடுத்துவதால், புதுமைகளை ஊக்குவிப்பதற்கோ அல்லது ஒருங்கிணைக்கவோ ஊக்குவிப்பதோடு, ஊழியர்களுக்கு தகவலளிக்கவும் அறிவுறுத்துகிறது. இது மேலாண்மைக்கு முக்கியமான விஷயங்களை தொடர்புகொள்வதற்கான அலை வரிசை தகவல்தொடர்பு வழிகாட்டல்களில் கலந்துகொள்ளவது மிகவும் பயனுள்ளது.

இந்த வகையான தொடர்பு இயற்கையில் மேலும் பக்கவாட்டு மற்றும் குழு உறுப்பினர்கள் மத்தியில் சமூக உறவு மற்றும் சமூக தொடர்புபை சுற்றி கட்டப்பட்டுள்ளது. முக்கியமான தகவலை விரைவாகவும், துல்லியமாகவும் எடுத்துச்செல்லக்கூடிய திறன் வாய்ந்த பாதுகாப்பு தொடர்பு அலைவரிசை என இந்த முறைசாரா தகவல்தொடர்பு கருதப்படுகிறது. வதந்திகளை பரப்புவதற்கு அதன் திறனை மையமாகக் கொண்டு,தவறான தகவலை உருவாக்குதல் மற்றும் பிறர் பிரச்சினைகளை உருவாக்குதல் ஆகியவை அழிவு என்று கருதப்படுகிறது.

தகவல்தொடர்பு படிநிலை கொண்ட சில சிக்கல்கள் உள்ளன. இதன் தொடர்பாக முறைசாரா அலைவரிசை மூலம் சிக்கல்களைக் குறைக்க முடியும். ஏ.கே. மேலாம்டர் கூற்றுப்படி, அத்தகைய பிரச்சினைகள் பின்வருமாறு:

1. தினசரி உருவாக்கப்படும் தகவல்கள், முறையான அலைவரிசைகளால் தொடர்புபடுத்தப்பட்டால், தகவல்களின் வேகமான எந்தவொரு மட்டத்திலும் தகவல் பரிமாற்றத்தில் சிக்கல் ஏற்படும்.

குறிப்பு

2. தகவல்களின் பெரும்பகுதியில் பல நிலைகள் காரணமாக, ஒவ்வொரு படிவத்திலும் ஒவ்வொரு நபரும் இழந்த அல்லது சிதைந்துவிட்டால், ஒவ்வொரு நபரும் தகவலை வேறு கண்ணோட்டத்தில் காணலாம். ரால்ப் பு. நிக்கோலஸ் கருத்துப்படி, இயக்குநர்கள் குழு மற்றும் துணை ஜனாதிபதியின் மட்டத்திற்கு இடையே 37 சதவீத தகவல் மிகப்பெரிய இழப்பாக உள்ளது. பொது மேற்பார்வையாளர்கள் 56 சதவீத தகவல், ஆலை மேலாளர்கள் மற்றும் பொதுமுகாமையாளர்களைப் பெறுகின்றனர். அவர்களுக்கு 30 விழுக்காட்டினர் மட்டுமே கீழ்படிந்து உள்ளனர். நிர்வாகத்தின் ஐந்து சதவிகிதம் சராசரியாக 20 சதவிகிதத்தினர் மட்டுமே கீழே இறங்கி வந்தார்கள் இறுதியாக, தொழிலாளி வர்க்கத்திற்கு கிடைக்கிறது.
3. பாதுகாப்பான திரையிடல் என அறியப்படும் தகவல்களில் சில விலகல்கள் இருக்கலாம். ஒரு துணைவர் தனது மேன்மையை மட்டுமே தெரிவிக்க முடியும் சாதகமான தகவல் அந்த பகுதி மற்றும் அவனது சாதகமற்ற தகவலை புறக்கணிக்கிறது அல்லது திசைதிருப்புகிறது.

நிறுவனத்தின் பார்வையின் பார்வையிலிருந்து வதந்தி விரும்பத்தக்கதா? ஆதாரமற்றது அல்லாத சர்ச்சையுடனான நிறுவன தொடர்பான தகவல்களில் குறைந்தபட்சம் 75 சதவிகிதம் அடிப்படையில் சரியானது என்று சான்றுகள் உள்ளன. வேலைவாய்ப்பு , பாதுகாப்பு போன்ற முக்கியமான நிறுவன சம்பந்தப்பட்ட செய்திகளைப் பற்றியும் இந்த ஊழியர்கள் பணியாற்றலாம். முன்மொழியப்பட்ட அமைப்பு மாற்றங்கள், முறையான கடமைகளை செய்வதற்கு முன், இது பணியாளர் எதிர்வினைகளை சோதனை செய்ய முடியும். கெய்த் டேவிஸ், வதந்தி இயக்கத்தின் தகவல் தொடர்பு முறையை, முறையாக்க வேண்டும் என்பதற்காக, அவர்கள் இருவருமே நிறுவனத்தின் நலனுக்காக ஒரு ஒருங்கிணைந்த விளைவைக் கொண்டுள்ளனர்.

அது ஆதாரமற்ற வதந்திகளை உருவாக்கும் போது இது ஒரு உண்மையான பிரச்சனையாகும். ஒரு வதந்தி பொதுவான சுற்றறிக்கையில் ஒரு சரிபார்க்கப்படாத நம்பிக்கையாகும். குழு உறுப்பினர்களுக்கு முக்கியமான ஒரு சூழ்நிலைக்கான பதில்களாக வதந்திகள் வெளிப்படுகின்றன மற்றும் கவலை ஏற்படுத்தும் போதுமான தெளிவின்மை உருவாகிறது. ஒரு வதந்தியானது மிகவும் சிக்கலாக மாறியது, முழு அர்த்தமும் இறுதியில் மாறிவிட்டது அல்லது சிக்கல் மிக அதிகமானதாகிவிடும், எனவே சில முக்கியமான விஷயங்களை நினைவில் கொள்வது கடினம், ஆனால் அது இறுதி பெறுநரை அடையும் முன் முக்கிய விவரங்கள் நீக்கப்படும். உதாரணமாக, தொடங்குகின்ற ஒரு வதந்தி: “புதிய தானியங்கி விலையுடல் இயந்திரத்தை நிறுவுவதன் காரணமாக பால் ஜோன்ஸ் நீக்கப்பட்டார்.

குறிப்பு

விரைவில் அவர் வேறொரு வேலைக்கு திரும்புவார் என்ற முடிவுக்கு வரலாம்: சில தோழர்கள் ஏற்கனவே போய்விட்டார்கள் இதனால் தன்னியக்க முறை என்ற சொல் இங்கே நிறைய வேலைகள் செலவாகும் என குறிப்பிடுகிறது.

மேற்கூறிய வதந்தி பொருளாதார சூழ்நிலை மற்றும் வேலையின்மை விகிதம் ஆபத்தானவையினால் முக்கியத்துவத்தை பெறலாம்.

11.5 தொடர்புகளின் வகைகள்

இப்போது தகவல்தொடர்பு வகைகளை படிப்போம். உயரதிகார அமைப்பின் தலைவர்களுக்கும் கீழ்பாளர்களுக்கும் இடையேயான தொடர்பு நிறுவன நடவடிக்கைகளின் அடிப்படை அடித்தளங்களில் ஒன்றாகும். பாரம்பரியமாக, இந்த வகையான தகவல் தொடர்பில் மேலாதிக்கம் சார்ந்த கருத்துக்கள் ‘‘கீழ்நோக்கிய’’ தகவல்தொடர்புகளாக இருந்து வருகின்றன, செயல்பாட்டு அறிவுறுத்தல்கள் மற்றும் திசைகளில் மேலாண்மை தொடர்பான மற்ற கருத்துக்களைப் பொறுத்தவரை செயல்திட்ட அறிக்கைகள் ‘‘மேல்நோக்கி’’ தொடர்பு கொண்டுள்ளன.

கீழ்நோக்கி தொடர்பு இருந்து கீழ்நிலை அல்லது மேல் மேலாண்மை இடையே பல்வேறு வரிசைக்கு தொடர்பு மையங்கள் மூலம் தொழிலாளர்கள், நிறுவன தத்துவம் மற்றும் நிறுவன குறிக்கோள், தரமான செயல்பாட்டு நடைமுறைகள், தரமான கட்டுப்பாட்டு நடைமுறைகள் அறிக்கை போன்ற தரமான நிர்வாக கருவிகள் அடங்கும், பாதுகாப்பு விதிமுறைகள் மற்றும் பிற தொடர்புடைய பொருள்கள் வேண்டும் . கீழ்நிலை அலைவரிசை பணியாளர்களின் பணி அறிவுறுத்தல்கள் மற்றும் பிற விவரங்களை பிரதிநிதித்துவப்படுத்தும் அதிகாரத்தை பயன்படுத்துவதற்கு தேவைப்படும். இந்த தகவல் தான் திறமை வாய்ந்ததாக இருக்கும் பொருட்டு, தொழிலாளர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று மட்டும் சொல்ல முடியாது, ஏன் அவர்கள் செய்கிறார்கள் ஏன் அவர்கள் பணி நிறுவனத்திற்கு முக்கியம் என்பதும் ஆகும். இது தொழிலாளர்களின் உணர்ச்சி வளர்ச்சியை ஒரு அங்கமாக ஏற்றுக்கொள்ளும். தொழிலில் அவர்கள் புரிந்து கொள்ளக்கூடிய மொழியில் தகவல் பரிமாற்றம் செய்யப்படுவது முக்கியம் ஆகும். உதாரண மாக, நிறுவன தத்துவத்தை அல்லது மூலோபாய திட்டமிடல் அல்லது தொழில்நுட்ப இயக்கவியல் பற்றி எந்தவொரு சிறப்பான சொற்களையும் பற்றி ஒரு இயந்திர இயக்குனர் அதிகம் புரிந்து கொள்ள முடியது. தொழிலாளர்கள் தங்கள் சொந்த வார்த்தைகளிலும் கருத்துக்களிலும் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும். பெரும்பாலான தொழிலாளர்கள் தங்கள் மேலதிகாரிகளிடமிருந்து தொடர்புகளை

குறிப்பு

உடனடியாக ஏற்றுக்கொள்வதாகக் கட்டாயப்படுத்தப்படுகின்றனர், எனவே செய்தி ஊடகம் சாதாரண அலைவ ரிசைகளால் சரிசெய்யப்பட்டு திருத்தப்பட வேண்டும். உள்ளடக்கம் அல்லது நோக்கத்தை இழக்காமல் தேவையானவற்றை எளிமைப்படுத்த வேண்டும். எவ்வாறாயினும், எந்த மட்டத்திலும் அல்லது எந்தவொரு மூலையிலும் தகவல் தொடர்பு முறிவு ஏற்படாமல் இருப்பது முக்கியம் ஆகும். இந்த முறிவு ஏற்படும் வாய்ப்பின் காரணமாக தோல்வி ஏற்படலாம், இதனால் சரியான நேரத்தில் அல்லது முறையான குறியீட்டில் செய்தியை அனுப்புவதில் தோல்வி ஏற்படும். செய்தி அனுப்பியவரின் மொழிக்கு பதிலாக, பெறுநரின் மொழியில் குறியீடாக்கப்பட வேண்டும்.

"மேல்நோக்கி" தொடர்பு எதிர் திசையில் நகரும் செயல்பாட்டு மட்டத்திலிருந்து தகவலைப் பெற நிர்வாகத்தால் வடிவமைக்கப்பட்ட தகவல் தொடர்புக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் அமைகிறது. இந்த தகவலானது உற்பத்தி அறிக்கைகள் போன்ற தரநிலை அறிக்கைகளை உள்ளடக்கியதாக இருக்கும். மேல்நிலை மேலாண்மைகள் உயர்ந்த உற்பத்தித்திறனைப் பற்றி எப்போதும் அக்கறை கொண்டிருக்கும் மேலும் குறைவான உயர் தகவல் தொடர்பினால் சில உற்பத்தித் திறனுக்கான பணியாளர்களின் எதிர்வினைகளைப் பற்றி தெரிந்து கொள்ள வேண்டும் அல்லது குறிப்பிட்ட கொள்கை அல்லது செயல்முறை மாற்றங்களுக்கான பணியாளர்களின் எதிர்வினைகளை அறிந்து கொள்ள வேண்டும் மற்றும் வெளியீட்டு வழிமுறைகளின் செயல்திறன் போன்றவற்றை அறிய முடியும். எஸ்தர் ஆர். பெக்கரின் கூற்றுப்படி, தகவல், கருத்துகள் மற்றும் மனோபாவங்கள் மூலம் நிறுவனம் உயர்மட்ட தகவல் தொடர்பாடல் ஒரு தெளிவான அலைவரிசையை வழங்குகிறது. அத்தகைய உயர்ந்த தகவல் காலநிலையை மற்றும் ஊக்க முறைமையை ஊக்குவிக்க தேவையான அமைப்பாக இருக்க வேண்டும். மேலதிகாரிகள் எப்பொழுதும் தொழிலாளர்கள் பிரச்சினைகள் மற்றும் கவலையைப் பற்றி விவாதிப்பதற்காக கிடைக்கின்றனரா. எனவே இந்த காலநிலை ஒரு திறந்தவெளி கதவு கொள்கையால் உருவாக்கப்பட வேண்டும். உத்திகள் திறமைகளை வளர்த்து, தொழிலாளர்களின் பிரச்சினைகளை நோக்கி நேர்மையான மற்றும் அனுதாபமான அணுகுமுறையை உருவாக்கியுள்ளன என்பதை இந்த முறை உறுதிப்படுத்த வேண்டும். நிறுவன செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்காக ஊழியர்களுக்கு மதிப்புமிக்க யோசனைகளை பங்களிக்க மேல்நோக்கி தொடர்பு இந்த வாய்ப்பை ஊக்குவிக்கிறது.அதிகாரப்பூர்வமாக தங்கள் பங்களிப்பை அனுமதிப்பதன் மூலம் முறைசாரா சம்பந்தப்பட்ட ஊழியர்களால் மேல்நோக்கி தொடர்பை அதிகரிக்க முடியும். எனவே, மேல்நோக்கிய தகவல்களின் கருத்துகள் நிறுவன முடிவுகளை மதிப்பிடுவதற்கும் நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்கு தேவையான மாற்றங்களை செய்வதற்கும் முடிவெடுக்கும் வகையில் செய்யப்பட வேண்டும்.

குறிப்பு

மேல்நோக்கி மற்றும் கீழ்நோக்கி தொடர்பானது கூடுதலாக, ‘‘கிடைமட்ட’’ அல்லது ‘‘பக்கவாட்டில்’’ சமமான தொடர்பில் உள்ளது. மேலும் முறைசாரா தன்மை மற்றும் அவசியமான ஆதரவு நிறுவன சூழலை ஊக்குவிக்கும். உதாரணமாக, அதே அளவிலான மேற்பார்வையாளர்கள், ஆனால் பல்வேறு துறைகளிலிருந்தும் அவர்களது நடவடிக்கைகளை மதிய உணவு அல்லது காபி வேளையில் இருவரும் ஒன்றாக கலந்துரையாட ஏற்பாடு செய்து கொள்ளலாம். இது நிறுவனத்தின் ஒரே மட்டத்தில் உள்ள மேலாளர்கள் எல்லாவற்றையும் குறிப்பிடாமல் அவர்களது நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைப்பதனால் தங்கள் மேலதிகாரிகளுக்கு விவகாரங்களை அளிப்பதற்கான அவசியம் தேவையில்லை. இந்த வகை தொடர்பு குறிப்பாக வரி மற்றும் பணியாளர்கள் பிரிவுகளுக்கு இடையில் அடிக்கடி நிகழ்கிறது. உற்பத்தி மற்றும் சந்தைப்படுத்தல் மூலம் மேலாளர்கள் அடிக்கடி ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொள்கிறார்கள்.

வெண்பர்க் மற்றும் வில்மண்ட் தகவல்தொடர்பு என்பது ‘‘மேல்நோக்கி’’ அல்லது ‘‘கீழ்நோக்கி’’ தொடர்பாக, இது பரஸ்பர தொடர்பு கொண்டதாக இருக்க வேண்டும், ஏனெனில் அனைத்து நபர்களும் ஒரே நேரத்தில் அனுப்பும் (குறியாக்கம்) மற்றும் பெறும் (குறியீட்டு) செய்திகளில் ஈடுபட்டுள்ளனர். ஒவ்வொரு நபரும் தொடர்ந்து குறியாக்க மற்றும் குறியீட்டு முறைகளில் பகிர்வதுடன் ஒவ்வொரு நபரும் மற்றவர்களை பாதிக்கிறார்கள் .பரிமாற்ற செயல்பாட்டில், தொடர்பு வெறுமனே அல்ல தகவலின் ஓட்டம், ஆனால் உயர்ந்த மற்றும் கீழ்நிலை இடையே ஒரு தனிப்பட்ட இணைப்பை உருவாக்குகிறது.

11.5.1 தொடர்பு தொழில்நுட்பங்கள்

தகவல்தொடர்பு தொடர்பாக புதிய தொழில்நுட்பத்தைப் பயன்படுத்துவது கணினி தகவல் தகவல் செயலாக்க முறைமைகள், தொலைத்தொடர்பு அமைப்புகளின் புதிய வடிவங்கள் இரண்டின் கலவையாகும். தொழில்நுட்பத்தில் முன்னேற்றங்கள் வெவ்வேறு தொடர்பு வழிமுறைகளான மின் அஞ்சல், தொலைநகல், வீட்டு வங்கி, காணொளி கருத்தரங்கு, குரல் அஞ்சல் மற்றும் உரை செய்தி போன்றவற்றை அறிமுகப்படுத்தியுள்ளன. எதிர்காலத்திற்கான பிரதான சவாலானது, பல்வேறு தொழில்நுட்பங்களை ஒருங்கிணைத்து, நிறுவனங்களில் சமூக கட்டமைப்புகள் மற்றும் அதிகார உறவுகளை புதிய மின்னணு அலுவலக அமைப்புமுறைகளுக்கு ஒத்ததாக இருப்பதை உறுதி செய்கிறது. புதிய தொழில்நுட்பத்தின் குறைபாடுகள் காகிதம் இல்லாத அலுவலகத்தில் பதிவுகளின் எண்ணிக்கை குறைந்து, மின்னணு சாதனங்களின் மோசமான விளைவுகள் உணரப்படுகின்றன. எனினும், புதிய தொழில்நுட்பங்கள் புதிய யோசனைகள் மற்றும் நடைமுறைகள்

பரவலாக செயல்பாட்டில் இருப்பதால், நிறுவனங்கள் அறிவு சார்ந்த அமைப்புகளாக மாறுகிறது.

குறிப்பு

11.6 தொடர்பு தடைகள்

தகவல் அனுப்பியவர் மூலம் தகவல் பரிமாற்றம் செய்யப்பட வேண்டும், அதேபோல் தகவலுடன் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும், இல்லையெனில் அது விரும்பிய முடிவை எட்டாது, தகவல் தொடர்பு முறிவு ஏற்படும். திறமையான தகவல் தொடர்புக்கு வெளிப்புற சாலை தடைகள் உள்ளன. தகவல்தொடர்புகளின் மோசமான நேரம், தொடர்பு இல்லாத அலைவரிசையில் மோசமான தேர்வு, முழுமையற்ற, தகுதியற்ற அல்லது தெளிவற்ற தகவல், வலையமைப்பு முறிவு, தொடர்பு முறையின் வரவேற்பைப் பாதிக்கும். கூடுதலாக, ஒரு நபர் தகவல் தொடர்பு நோக்கம் கொண்டிருந்தது போலவே அல்லமால் அனுப்புபவர் பெற விரும்பும் வழியில், கருத்துக்கணிப்பு அல்லது தனிப்பட்ட மோதல்களுக்கு எதிராக அல்லது அதற்கு எதிரான தூண்டுதல்கள் அல்லது உணர்ச்சிகளைப் பொறுத்து, தகவலின் உள்ளடக்கத்தை புரிந்துகொள்வதற்கு பதிலாக அனுப்புநரின் நோக்கம் விளக்கப்படுகிறது. ரோஜர்ஸ் மற்றும் ரோட்லிஸ்பெர்ஜர் கருத்துப்படி, தகவல்தொடர்பு செயல்திறன் எப்போதுமே நமது இயற்கை இயல்பை, மதிப்பீடு செய்வதற்கு, மற்ற நபரின் அல்லது பிற குழுவினரின் அறிக்கையை ஏற்றுக்கொள்வதற்கு அல்லது ஏற்றுக்கொள்ள மறுத்தலே ஆவதாகும். இந்த மதிப்பீடு போக்கு முழு தகவல்களின் அர்த்தத்தை மாற்றியமைக்கலாம். அதன்படி, மேலாண்மை வெளிப்புற தடைகள் அனைத்தையும் அகற்ற முயற்சிக்க வேண்டும், இதனால் தொடர்பு தெளிவானதாகவும், புள்ளிவிபரமாகவும் இருக்கும், ஆனால் பெறுநரின் உணர்வுகள் மற்றும் மனப்போக்குகளைப் புரிந்து கொள்ள முயற்சி செய்ய வேண்டும். அதன்பிறகு மட்டுமே தகவல் தொடர்புக்கு அதன் அதிகபட்ச விளைவைக் கொண்டிருக்க முடியும்.

தகவல்தொடர்பு மற்றும் முறைசாரா தகவல்தொடர்பு மற்றும் சில பயனுள்ள இடைத்தொடர்புகள் ஆகியவற்றிற்கான நிறுவன தடைகள் பின்வருமாறு விவாதிக்கப்படுகின்றன.

11.6.1 சப்தத் தடைகள்

இரைச்சல் என்பது வெளிப்புற தொடர்பு திறனுடன் தொடர்புடைய காரணியாகும். தொலைபேசி உரையாடல் அல்லது வானொலி அலை பரிமாற்றத்தில் இரைச்சல் அல்லது நிலையான விளைவுகளிலிருந்து இந்த சொல் பெறப்படுகிறது. இது செயல்பாட்டில் குறுக்கீடை ஏற்படுத்தும் திசை திருப்புவதன் மூலம் அல்லது தகவலின் ஒரு பகுதியை தடுப்பதன் மூலம் அல்லது தகவல்தொடர்பு வலிமையை

குறைப்பதன் மூலம் குறுக்கீடுகளை கட்டுப்படுத்தலாம். இரைச்சல் காரணிக்கு பங்களித்த சில ஆதாரங்கள்:

குறிப்பு

எளிய நேரங்கள்: மேலாளர் எப்போது தொடர்பு கொள்வதென தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். தொலைதூர எதிர்காலத்தில் நடவடிக்கை தேவைப்படும் செய்தி நேரம் நடவடிக்கை எடுக்கப்பட வேண்டும் என்பதால் மறக்கப்படலாம். இதேபோல், ஒரு கடைசி நிமிட தகவல்தொடர்பு, பெறுநருக்கு அதிக அழுத்தம் கொடுக்கலாம். இந்தச் சிக்கல்களைத் தவிர்ப்பதற்கு ஒரு சரியான நேரத்தில் செய்தி அனுப்பப்பட வேண்டும்.

பொருத்தமற்ற அலைவரிசை: இந்த செய்தியின் தவறான அலைவரிசையை தேர்வு செய்யும் போது கூட பங்களிக்க முடியும். அது எழுத்து அல்லது ஒரு தொலைபேசி அழைப்பு அல்லது ஒரு நேருக்கு நேர் உரையாடல் அல்லது இந்த முறைகளில் ஒரு கலவை இருந்தால் தொடர்பு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்குமா என்பதை மேலாளர் தீர்மானிக்க வேண்டும். தொலைபேசி அழைப்பு மூலம் தகவல் பரிமாற்றம் தொடங்கப்பட்டுள்ளது என்றால், அதை எழுத்தில் வைத்து, அழைப்பின் செய்தியை உறுதிப்படுத்த வேண்டியது அவசியம். நேருக்கு நேர் தகவல், கண் தொடர்பு, கை சைகைகள், முக பாவனைகள், குரல் ஒலி போன்ற குரல்வளை சைகைகள் மூலம் ஆதரவு இருப்பதால், அது செய்தியின் வலிமையை வலியுறுத்தியுள்ளது.

முறையற்ற அல்லது தகுதியற்ற தகவல்: தகவல் பணியாளருக்கு அர்த்தமுள்ளதாக இருக்க வேண்டும். இது துல்லியமானதாக இருக்க வேண்டும். மிகக் குறைந்த அல்லது மிக அதிகமான தகவல் தொடர்பு கொண்ட ஆபத்தை விளைவிக்கிறது. வித்தியாசமான விளக்கங்களுக்கு இட்டுச்செல்லும் வார்த்தைகளின் தெளிவின்மை அல்லது பயன்பாடு தவிர்க்கப்பட வேண்டும்.

உடல் கவனச்சிதறல்கள்: முகபாவனைத் தொடர்பு கொள்ளும் செயலில், எந்தவொரு கவனச்சிதறலும் செயல்முறையில் தலையிட முடியாது என்பதை மேலாளர் அங்கீகரிக்க வேண்டும். தொலைபேசி குறுக்கீடுகள், பார்வையாளர்களைப் பார்வையிட அல்லது மற்ற செயலில் கலந்துகொள்வது பயனுள்ள தகவல் செயல்முறைக்கு தலையிடலாம். இந்த வெளிப்புற தொந்தரவுகள் தவிர்க்கப்பட வேண்டும்.

நிறுவன அமைப்பு: நிர்வாக அமைப்பு, தகவல் தொடர்பு அலைவரிசைகள் ஆகியவை தெளிவாக நிறுவப்பட்டு, பொறுப்பு மற்றும் அதிகாரம் தெளிவாக ஒதுக்கப்பட்டு காணக்கூடியதாக உள்ளன. அலைவரிசைகள் தெளிவாக இல்லை என்றால் அல்லது குழப்பங்கள் தடுக்கப்பட்டிருந்தால் அல்லது குறுக்கீட்டால் அல்லது இறந்தவையாக இருந்தால், தொடர்பு அல்லது குழப்பமான அல்லது திரிக்கப்பட்டதாக இருக்கலாம்.

குறிப்பு

தகவல் சுமை: நமது வாழ்க்கையில் இயக்கவியல் மாற்றங்கள் தொடர்ந்து நடைபெற்று வருவதால், நமது சமுதாயத்திலும், நமது அமைப்புகளும், அவர்கள் பயனுள்ள முடிவெடுக்கும் பொருட்டு செயல்முறை நிறைந்த தகவல்களை உருவாக்குகின்றன. தனிநபர்கள் அவர்கள் செயலாக்கத்தில் இருப்பதை விட அதிகமான தகவல்களைப் பெறுகையில் அதிகமான அளவு அதிகரித்துள்ளது. இதன் விளைவாக குழப்பம் அல்லது சில முக்கிய தகவல்கள் வசதிக்காக நோக்கத்திற்காக ஒதுக்கப்பட்டிருக்கலாம்.

இணையதளம் முறிவு: இணையதளம் முறிவு வேண்டுமென்றோ அல்லது தகவல் சுமை மற்றும் நேர அழுத்தங்களின் காரணமாக ஒரு தகவல்தொடர்பு செயல்பட வேண்டும். இத்தகைய தடைகள் காரணமாக சில காரணிகள் பின்வருமாறு:

- முக்கிய எதிர்மறை தகவல்களை மேலாளர்கள் நிறுத்தி இருக்கலாம்.
- செயலாளர் ஒரு குறிப்பை முன் வைத்து மறந்து விடலாம்.
- மூடிய அலைவரிசைகளின் விளைவாக தொழில்முறை பொறாமை இருக்கலாம்.

11.6.2 மனித தடைகள்

தொடர்பு நிகழ்முறையின் செயல்திறனை சீர்குலைக்கும் மற்றும் பொதுவாக தகவல் தொடர்பு சிக்கல்களை ஏற்படுத்தும் அனுப்புநர் அல்லது பெறுநர் போன்ற பண்புகள் உள்ளடக்கியது என்று பல வகையான தடைகள் உள்ளன. இவற்றில் சில:

வடிகட்டுதல்: வடிகட்டுதல், என்பது வேண்டுமென்றே தகவலை நிறுத்தி வைத்தல் அல்லது அனுப்பியவரிடமிருந்து தகவலைக் கையாளப்படுவதைக் குறிக்கிறது. ஏனெனில் அனுப்புனர் நம்புகிறார், பெறுநர் எல்லா தகவல்களும் தேவையில்லை என்று அல்லது நம்பகமான சூழ்நிலையின் அனைத்து அம்சங்களையும் தெரிந்து கொள்வதில்லை என்று நம்புகிறார். அதை பெறு பவர் அவர் கேட்க விரும்புவதை வெறுமனே கூறினார்.

வடிகட்டும் அளவு, நிறுவன கட்டமைப்பில் உள்ள நிலைகளின் எண்ணிக்கையைக் கூட பொறுத்து இருக்கலாம். அதிக செங்குத்து அளவுகள் இருப்பதால், அவை வடிகட்டுதல் வாய்ப்பு அதிகம்.

சொற்பொருள் தடைகள்: இந்த தடைகள் சொற்கள் மற்றும் குறியீடுகள் தனிப்பட்ட விளக்கங்கள் உள்ள வேறுபாடுகள் காரணமாக ஏற்படுகின்றன. வார்த்தைகள் மற்றும் பத்திகள் நோக்கம் இருந்தது போன்ற அதே பொருள் கொண்டு விளக்கம் வேண்டும். ஒரு வாக்கியத்தில் தவறான வார்த்தையை அல்லது செய்தியை தேர்வு செய்வது என்பது அந்த செய்தியின் அர்த்தத்தை சில நேரங்களில் மாற்றலாம். பல நேரங்களில்,

''நான் என்ன சொன்னேன் என்பது அல்ல'' அல்லது ''என் செய்தியை நீங்கள் தவறாக புரிந்து கொண்டீர்கள்''என்று விளக்க வேண்டும். உதாரணமாக, ஒரு இரவு மன்றம் விளம்பரம் அடையாளம், ''ஞாயிறு தவிர ஒவ்வொரு இரவு முழுவதும் பண்பார்ந்த மற்றும் ஒழுக்கமான நடனம்'' இருக்கும் என்று கூறுகிறது, இவை இரண்டு விளக்கங்களுக்கு வழிவகுக்கின்றன. முதலாவதாக ஞாயிற்றுக்கிழமைகளில் நடனமாட வேண்டாம், இரண்டாவதாக, ஞாயிற்றுக்கிழமைகளில் நடனமாட வேண்டும், ஆனால் அது சுத்தமாகவும், ஒழுக்கமானதாகவும் இல்லை என்பதில் சாத்தியமில்லை. அதே போல், ஒரு சிக்கல் ஊழியர் பற்றி விவாதிக்கும் போது, ஒரு துறை தலைவர், தன் உதவியாளரிடம், பிரச்சனையில் இருந்து விடுபட சொல்லலாம். அவர் ஊழியரை எச்சரிக்க வேண்டும் அல்லது வேறு துறைக்கு மாற்ற வேண்டும் என்று அவர் நினைக்கலாம். ஆனால் உதவியாளர் இந்த செய்தியில் என்னவெல்லாம் செய்தார் என்று பணியாளர் நம்புவார். அதன்படி, ஒரு செய்தியில் தவறான புரிதல் இருந்தால், அதை அனுப்புபவர் உறுதிப்படுத்த வேண்டும். உதாரணமாக, நீங்கள் தொலைபே பசியில் உள்ள யாரிடமாவது உங்கள் முகவரியை கொடுத்து இருந்தால், அனுப்புநர் அதன் துல்லியம் உறுதிப்படுத்த அதை சரிபார்க்க முடியும் என்று இந்த முகவரியை மீண்டும் திரும்ப வேண்டும் என்று அறிவுறுத்தப்படுகிறது. புலனுணர்வு: நமது சுற்றுச்சூழலில் இருந்து தகவல்களைப் பெறுவதும், அதைப் புரிந்துகொள்வதும், அதன்மூலம் ஒரு அர்த்தமுள்ள உலகத்தை உருவாக்குவதும் இதன் மூலம் புரிந்துகொள்ள முடியும். வெவ்வேறு சூழ்நிலைகள் வித்தியாசமானவையாக இருக்கலாம். நாம் எதைப் பற்றிக் தனிமனித தகவல்தொடர்பு கூறுகிறோமோ அதைப் பற்றிக் கேட்கும் தகவலை புறக்கணிப்பதைக் கேட்பது, நோக்கம் அல்லது செய்தியின் உள்ளடக்கத்தை முற்றிலும் திரித்துவிடும். மனோபாவங்கள் இந்த வேறுபாடுகளை உணர்ந்து சூழலை புரிந்து கொள்ள நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். ஒரு வெற்றிகரமான மேலாளர் மற்றவர்களுடன் தொடர்பு கொள்வதன் மூலம் உணர்வை பாதிக்கும் காரணிகளின் தாக்கத்தை அறிந்திருக்க வேண்டும் மற்றும் அவற்றால் மற்றவர்களின் கருத்துக்களை மாற்றும் திறனைக் கொண்டிருக்க வேண்டும், எனவே நிகழ்வுகள் மற்றும் சூழ்நிலைகள் முடிந்தவரை துல்லியமாகவும் புறநிலையாகவும் விளக்கப்படுகின்றன. உதாரணமாக, கடந்த கால அனுபவங்கள் காரணமாக மேலாளர் மீது ஒரு நம்பிக்கையை வளர்த்துக் கொள்ளவில்லை என்பதால் ஒரு பணியாளர் சாதாரணமாக ஒரு செய்தியை எதிர்க்க நேரிடலாம். அவர் சில சாதனைகளை ஒரு ஊக்கத்தொகை அல்லது பதவி உயர்வு உறுதி செய்யப்பட்டால், அவர் அந்த வெகுமதிகளை பெற முடியாது. அவர் சாத்தியமான இடங்களில் தொடர்பு புறக்கணிக்க முடியும். அதன்படி, மேலாளர், ஊழியர்கள் மத்தியில் இதுபோன்ற எதிர்மறை உணர்வுகள் நீக்க நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும்.

11.6.3 கலாச்சார தடைகள்

குறிப்பு

கலாச்சார வேறுபாடுகள், பன்னாட்டு நிறுவனங்களுக்கும், பல இனக்குழு தொழிலாளர் நிறுவனங்களுக்கும் இடையே உள்ள தொடர்பு திறனை பெரிதும் பாதிக்கக் கூடும். சில உதாரணங்கள் பின்வருமாறு:

1. நடவடிக்கை மனித ராணுவ வீரர்கள் பற்றிய விளம்பரம் அங்கு இயந்திர துப்பாக்கிகளை வைத்திருக்கும் தொட்டிகளில் பொம்மை படையினர் அனுமதி பெறாத நிலையில், வன்முறையை ஊக்குவிப்பது குறித்து விளக்கம் அளிக்கப்பட்டது.
2. ஆஸ்திரியா, பிரான்ஸ் ஆகிய பகுதிகளில் குழந்தைகள் தொலைக்காட்சி வியாபாரம் செய்வதற்கு அனுமதிக்கப்படுவதில்லை.
3. பெரும்பாலான யூதர்கள் சனிக்கிழமைகளில் வேலை செய்ய மாட்டார்கள், பெரும்பாலான முஸ்லிம்கள் வெள்ளிக்கிழமை மதியத்தில் வேலை செய்ய மாட்டார்கள்.
4. வேலை வாய்ப்புகளை நிறைவேற்ற காலக்கெடுவை நிறுவுதல் பெரும்பாலான மத்திய கிழக்கு நாடுகளில் மோசமாக கருதப்படுகிறது.
5. சில நாடுகளில் உள்ள துல்லியம் முக்கியமானது அல்ல.
6. இந்தியாவில் ஜோதிடர்கள் கலந்து ஆலோசனை செய்த பிறகு பல முக்கிய கூட்டங்கள் மற்றும் செயல்பாடுகள் குறித்து நடவடிக்கை எடுக்கப்பட உள்ளது.
7. ‘‘கோக் வாழ்க்கை சேர்க்கிறது,‘‘ நீண்ட ஆயுளுக்கு ஒரு சாதன மாக தவறாக புரிந்து கொள்ளப்படலாம்.

அதன்படி, இந்த தடைகளை கலாசார அடிப்படையில் அடிப்படையாகக் கொண்டு அங்கீகரிக்க வேண்டும், இந்த கலாச்சார வேறுபாடுகளை அடையாளம் காணவும், இந்த வேறுபாடுகளால் தகவல்தொடர்பு செயல்திறனில் எந்தவொரு எதிர்மறையான விளைவுகளையும் குறைக்க முயற்சிக்க வேண்டும்.

11.6.4 அனுப்புநர் நம்பகத்தன்மை

பெறுபவர் தகவல் தொடர்பு பற்றி அதிக நம்பகத்தன்மை உள்ளது என்று நம்பும் போது, செய்தி மிகவும் தீவிரமாக எடுத்து முகம் மதிப்பில் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது. அனுப்புநர் மீது நம்பிக்கை மற்றும் மரிய ாதை இருந்தால், செய்தியின் குறிவிலக்கம் மற்றும் விளக்கம் ஆகியவை அனுப்புநரின் நோக்கமாக இருக்கும். மாறாக, அனுப்பியவர் நம்பகமானவர் அல்ல, பின்னர் பெறுநருக்கு செய்தி மறைந்திருக்கும் மற்றும் மறைமு கமாக மறைந்த அர்த்தங்கள் அல்லது தந்திரங்களைப் பார்ப்பதுடன், முழு செய்தியையும் சிதைத்துவிடும். இதேபோல், ஒரு குறிப்பிட்ட துறையில் ஒரு நிபுணர் என நம்பப்படுகிறது

என்றால், கேட்போர் கவனத்தை செலுத்த வேண்டும், மேலும் செய்தி நிபுணத்துவம் வாய்ந்த துறையில் தொடர்பு கொண்டால் அந்த செய்தியை நம்புங்கள். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிபுணர் அணுசக்தி பொறியியலாளர் அணுசக்தி ஆலை ஒன்றை கட்டமைப்பதில் ஒரு நம்பகமான ஆதாரமாகக் கருதப்படலாம், மேலும் சிதைவு பற்றிய தனது கருத்தை முற்றிலும் புறக்கணிக்கக்கூடும்.

11.6.5 உணர்வுகள்

ஒரு தகவலின் விளக்கம், செய்தி பெறும் சமயத்தில், பெறுபவர் நிலையை பொறுத்தது. பெறுபவர் கோபமாக இருக்கும்போது அதே செய்தி கிடைத்த பிறகு ஏமாற்றம் அடைந்தாலோ அல்லது மனச்சோர்வடைந்தாலோ அவர் மகிழ்ச்சியாக இருப்பதைவிட சலிப்படைந்து அல்லது மனச்சோர்வடைந்து வேறு விதமாக விளக்கப்படலாம். உன்னதமான உணர்ச்சிகள் பயனுள்ள தகவல்தொடர்புகளை பாதிக்கக்கூடும், ஏனென்றால் அறிவார்ந்த தீர்ப்புகள் உணர்ச்சி ரீதியான தீர்ப்புகளால் மாற்றப்படுகின்றன.

11.6.6 பல பொருள் வார்த்தைகள்

வெவ்வேறு சூழ்நிலைகளில் பயன்படுத்தப்படும் போது ஆங்கில மொழியில் பல சொற்கள் வெவ்வேறு அர்த்தங்களை கொடுக்கின்றன. அதன்படி ஒரு மேலாளர் ஒரு குறிப்பிட்ட வார்த்தையை பயன்படுத்தி அதை பயன்படுத்தும் அனைத்து மக்களுக்கும் ஒரே பொருள் என்று கருத கூடாது. லிடியா நடத்திய ஒரு ஆய்வில், மிகவும் 500 பொதுவான வார்த்தைகளுக்கு ஆங்கிலத்தில், 4,070 வெவ்வேறு அகராதி வரையறைகள் இருந்தன. உதாரணமாக " சரா" என்ற சொல்லை 15 வெவ்வேறு அகராதிகளில் பயன்படுத்தலாம். சில உதாரணங்கள்:

- பேப் ரூத் ஒரு "ஓட்டம" பெற்றார்.
- அவளது காலுறையில் "ஓட்டை" உள்ளது.
- அவன் "ஓடியதை" நீ பார்த்தாயா?
- இன்று நீங்கள் எதைத் "தொடர" விரும்புகிறீர்கள்?
- இன்று வங்கி "செயலில்" உள்ளது.
- இந்த ஆண்டு ஜனாதிபதியாக யார் "இயங்குவார்கள்"?
- தயவுசெய்து என் குளியல் நீரை "இயக்கவும்".

அதன்படி, மேலாளர்கள், அதைப் பயன்படுத்துபவர் அதைப் புரிந்துகொள்வதைப் போலவே அதைப் பயன்படுத்துவதையும் உறுதிப்படுத்த வேண்டும், இல்லையெனில் இது செய்தியை சரியாக புரிந்து கொள்ளுவதற்கு தடையாக இருக்கும்.

குறிப்பு

11.6.7 கருத்து தடை

தகவல்தொடர்பு செயல்முறை சிக்கல்களின் இறுதி ஆதாரம் அதன் கருத்து அல்லது குறைபாடு ஆகும். செய்தி விளக்கம் எப்படிப் புரிந்துகொள்ளப்பட்டது என்பது குறித்து அறிந்து கொள்வதற்கான ஒரே வழி கருத்து மட்டுமே. கருத்துத் தகவல்தொடர்பு சுழற்சியை மூடிவிட்டு பயனுள்ள தொடர்புக்கு முக்கியமானதாகும். கருத்துரைக்கு கவனம் செலுத்துவது சம முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது. ஒரு நடவடிக்கை முடிவுகளை தொடர்பு கொள்வதற்கான நோக்கத்திற்காக இருக்கலாம் அல்லது மேலும் தெளிவுபடுத்தல்களுக்கான தகவல்தொடர்பு பற்றிய கேள்விகளை கேட்கலாம். தேர்வில் ஒரு கேள்வியை தவறாக புரிந்து கொள்ளும் மாணவர் தவறான பதிலைக் கொடுக்க முடிந்தால், விளக்கத்தை கேட்கும் ஏற்பாடு தேவையில்லை. பின்னூட்டத்தை தவிர்த்து, மற்றொரு செய்தியை அனுப்புபவருக்கு மற்றொரு செய்தியை அனுப்பும்போது அது முதல் செய்தியின் பதிலை பொறுத்து இருக்கும். ஆகையால் கருத்து அல்லது தவறான பின்னூட்டம் எந்தவொரு செய்தியையுடனான தகவலுடன் தொடர்பில் உள்ள சிக்கல்களை உருவாக்கும்.

11.7. தொடர்பாடல் தடைகளை கடந்து செல்லுதல்

செயல்முறை தேர்வுமுறைக்கான பயனுள்ள தகவல்தொடர்புகளை கண்டறிந்து தடைசெய்வதை நிர்வகிக்க இது மிகவும் முக்கியமாக உள்ளது. இது சூழல்களை கண்டறிந்து ஆய்வு செய்வது, சரியான செய்திகளை வடிவமைத்தல், இந்த செய்திகளைத் தொடர்புகொள்வதற்கு பொருத்தமான அலைவரிசைகளை தேர்ந்தெடுத்தல், சரியான குறிவிளக்கம் மற்றும் செய்திகளை அனுப்புதல் போன்ற திறமையான மற்றும் பயனுள்ள கருத்து அமைப்பை கொண்டிருக்கின்றன. இவ்விதத்தில் எடுக்கப்பட வேண்டிய சில வழிமுறைகள் பின்வருமாறு:

கருத்து மற்றும் மேல்நோக்கி தொடர்பு: சில நேரங்களில் கருத்து தவறாக புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது. செய்தியைப் பற்றி தெளிவுபடுத்துவதற்கு வாய்ப்பளிப்பதற்கான வாய்ப்பை பெறுபவர் வழங்கும்போது, தகவல் துல்லியமாக மாற்றப்படுகிறது. இரு வழி தகவல் தொடர்பு, அதிக நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும்போது அவநம்பிக்கையைத் தவிர்க்கிறது. இது நம்பகத்தன்மை மற்றும் வெளிப்படைத்தன்மைக்கு வழிநடத்துகிறது. இது ஆரோக்கியமான உறவைத தூண்டுகிறது. திறந்த கதவு கொள்கைகளை வைத்து, தொழிலாளர்கள் தங்கள் ஆலோசனையை வழங்குவதற்கு வாய்ப்புகளை

வழங்குவதன் மூலம் மேம்பட்ட தகவல் தொடர்பை வலுப்படுத்தப்படுகிறது.

குறிப்பு

கேட்கும் திறன்களை மேம்படுத்துதல்: ஸ்டுவர்ட் சேஸ் கூற்றுப்படி, “கேட்பது பேசுவதன் மற்றொரு பாதியாகும்”. இது தகவல் தொடர்பு செயல்பாட்டில மிக முக்கியமான பகுதியாகும். கேட்பது என்பது ஒரு செயலில் உள்ள மன செயல். அது சாதாரணமாக கேட்கும். நல்ல கேட்கும் பழக்கம் இருந்தால் ஒருவருக்கொருவர் நல்ல புரிதல் மற்றும் நல்ல உறவுகளை ஏற்படுத்த முடியும்.

கேட்பதற்கான பயனுள்ள வழிகாட்டுதல்கள்

1. கேட்பதற்கு பேசுபவரிடம் முழு கவனம் தேவைப்படுகிறது. உங்கள் மனதை அலைய விட வேண்டாம் அல்லது வேறு ஒரு கவனம் இருக்க வேண்டாம், இல்லையெனில் நீங்கள் அதன் முழுமையான செய்தி அர்த்தத்தை புரிந்து கொள்ள முடியாது.
2. மொழியில் பயன்படுத்தப்படும், தொனி குரல் மற்றும் உணர்வுகளில் சரியான கவனம் பெற வேண்டும். செய்தி உள்ளடக்கத்தில் உள்ள உணர்வுகளை கவனித்து இந்த உணர்வுகளில் நேர்மறையான பதிலளிக்க வேண்டும்.
3. உங்களுக்குப் புரியாத விஷயங்களை தெளிவுபடுத்த கேள்விகளைக் கேட்கவும். என்ன கூறப்பட்டுள்ளது என்பதைப் புரிந்து கொண்டு சொல்லப்பட்டதைப் பற்றி உங்கள் புரிதலுடன் பேச்சாளரிடம் திரும்ப கவனியுங்கள்.
4. உரையாடலின் போக்கில் வெளிப்புற தடங்கல்களும் குறுக்கீடுகளும் இல்லை என்பதை உறுதிப்படுத்திக் கொள்ளுங்கள்.
5. உங்கள் முந்தைய விவகாரங்கள் மற்றும் உங்கள் உணர்வுகள் மற்றும் நேர்மறை அல்லது எதிர்மறை பற்றிய உங்கள் தவறான தகவல் காரணமாக செய்தியின் முக்கியத்துவத்தை பாரபட்சம் கொள்ளாதீர்கள்.
6. செய்தி முடிந்துவிடும் முன் முடிவுகளுக்கு செல்ல வேண்டாம் தெளிவாக புரிந்துகொள்ள வேண்டும்.
7. செய்தியை உள்ளடக்கியது மற்றும் செய்தியின் நோக்கம் பற்றி இரட்டிப்பாகத் தெரிவித்த பிறகு, அதைச் சுருக்கமாகக் கூறுங்கள்.

எழுதுதல் திறன்களை வளர்த்தல்: தெளிவாக எழுதப்பட்ட செய்திகள் சொற்பொருள் மற்றும் கருத்து வேறுபாடுகளை தவிர்க்க உதவும். நன்கு எழுதப்பட்ட தகவல் தொடர்பு தவறான புரிந்துணர்வு மற்றும் தவறான விளக்கங்களை நீக்குகிறது. செய்திகளை எழுதும் போது இது பொருளின் நோக்கத்தை நிறைவேற்றுவதன் மூலம் முடிந்தவரை தெளிவான அர்த்தத்தை தெளிவுபடுத்துவது அவசியம். ராபர்ட் டெஜிஸ்

திறம்பட எழுதப்பட்ட தகவல்களுக்கு பின்வரும் பரிந்துரைகளை அளிக்கிறார்:

1. சொற்களை எளிமையாக வைத்துக்கொள்ளவும். இது உங்கள் எண்ணங்களை அத்தியாவசியங்களுக்குக் குறைக்கும் மற்றும் செய்தி பெறுபவர் புரிந்து கொள்ள எளிதாக இருக்கும். சொற்கள் சிக்கலானவை மற்றும் ஒற்றை அர்த்தத்தில் கொடுக்காமல் செய்தால் செய்தி இழக்கப்படும்.
2. அமைப்பு விதிகளின் மூலம் அழிக்க கூடாது. இலக்கணம் மற்றும் தொகுப்பு விதிகள் மதிக்கப்பட வேண்டும் என்றாலும், அவர்கள் தொடர்பின் இறுதி நோக்கத்தில் முன்னுரிமை எடுத்துக் கொள்ளக் கூடாது.
3. சுருக்கமாக எழுதவும். முடிந்தவரை சில வார்த்தைகளை பயன்படுத்தவும். முழுமையான செலவில் சுருக்கமாக இருக்காதீர்கள், ஆனால் உங்கள் எண்ணங்கள், கருத்துகள் மற்றும் யோசனைகளை வெளிப்படையாகக் குறைக்க முடியும்.
4. குறிப்பிட்டதாக இரு. செய்தியின் அர்த்தம் அல்லது நோக்கத்தை தவறாக புரிந்துகொள்ளும் துல்லியத்தை துல்லியமாக அழித்துவிடுகிறது. அதன்படி, குறிப்பிட்ட மற்றும் புள்ளியில் இருக்க வேண்டும்.

நம்பகத்தன்மையின் இடைவெளியை தவிர்க்கவும்: தொடர்பாடல் ஒரு தொடர்ச்சியான செயலாகும் மற்றும் தகவலின் முழுமையான புரிந்துணர்வு என்பது, நிறுவனத்தின் அனைத்து உறுப்பினர்களிடமிருந்தும் நம்பிக்கையை உருவாக்குவதாகும். அதற்கேற்ப, நிர்வாகம் நேர்மையாக இருக்க வேண்டும். மேலும், அவர்களின் நம்பிக்கையைப் பெற வேண்டும். பணியாளர்களின் தேவைகள் மற்றும் உணர்வுகளை மட்டுமே நிர்வாகம் சார்ந்து இருக்க வேண்டும். ஆனால் அதன் வாக்குறுதிகள் நடவடிக்கைகளுக்கு ஆதரவைக் கொடுக்க வேண்டும். நிர்வாகத்தின் சொல் ஒரு பத்திரமாக இருக்க வேண்டும். அதன்பிறகுதான், பரவலான சூழ்நிலையானது, தகவல் பரிமாற்றத்தை மேம்படுத்தும். ஜெ. லப்ட் நடத்திய ஆய்வுகளின் படி, வெளிப்படைத்தன்மை மற்றும் நம்பிக்கை சூழ்நிலை ஆகியவை ஆரோக்கியமான உறவை உருவாக்குகிறது. இதன் மூலம் நம்பகத்தன்மை இடைவெளிகளை மூடுகிறது. இது தகவல்தொடர்பு திறன் மற்றும் மேம்பாட்டிற்கு பெரிதும் பங்களிக்கிறது.

அலகு 12

குறிப்பு

நிறுவன மாற்றங்கள்

12.0 அறிமுகம்

முந்தைய பிரிவில், நீங்கள் தனிப்பட்ட தொடர்பு பற்றி படித்தீர்கள். மாற்றத்தின் கருத்துடன் இந்த அலகு மேற்கொள்கிறது. ஒரு நிகழ்வு மாற்றம் சாதகமான நிலையிலிருந்து நம்மை வெளியே தள்ளுகிறது. இது எவ்வாறு என்பதைப் பொறுத்து, சிறந்ததா அல்லது மோசமானதா என பார்க்கப்படுகிறது. மாற்றம் நபருக்கு நபர் வேறுபடுகிறது என்று ஒரு சரிசெய்தல் காலவரிசை உள்ளது. மாற்றத்தை விட்டுவிட விரும்பாதவர்கள் மீது மாற்றம் ஒரு எதிர்மறை விளைவைக் கொண்டுள்ளது. முக்கியமாக வளைந்துகொடுப்பது ஆகும். உதாரணமாக ஒரு ரோலர் கோஸ்டர் சவாரி குறியீட்டு ரீதியாக சாய்வது மற்றும் சமநிலையை உருவாக்குவது உங்கக்கு தெரிந்தால் அது வேடிக்கையாக இருக்கும் மாற்றத்தை குறிக்கலாம். மாற்ற மந்திரம் ‘‘அங்கேயே தொங்குகிறது’’ என்பதோடு தொடர்புடையது அல்ல, ஆனால் மந்திரம் ‘‘நீங்கள் அதை செய்ய முடியும’’. மாற்றம் உங்கள் சிறந்ததை அடைய உங்களை தூண்டுகிறது. அதை நீங்கள் கற்றுக்கொள்வீர்கள்.

குறிப்பு

12.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- நிறுவன மாற்றத்தின் முக்கியத்துவத்தை ஆராய்ந்து பார்க்க முடியும்.
- மாற்றத்திற்கான காரணங்கள் பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- செயல்திறன் மற்றும் எதிர்வினை மாற்றத்திற்கு இடையில் வேறுபாடு கண்டறிய முடியும்.
- நிறுவன மாற்றத்தை நிர்வகிக்க உதவும் படிகளை அடையாளம் காண முடியும்.
- மாற்றுவதற்கான எதிர்ப்பு மூலங்களை கண்டறிய முடியும்.

12.2 நிறுவன மாற்றத்தின் இயல்புகள் மற்றும் முக்கியத்துவத்தின் பொருள்

நாம் நம்மை சுற்றி பார்த்தால், ‘‘வாழ்க்கை ஒவ்வொரு தருணத்திலும் மாறும’’. மாய சமஸ்கிருத வார்த்தையின் பொருள் என்பது ஒரு மாயை நம்மை சுற்றியுள்ள உலகம் மாறிக்கொண்டே இருக்கிறது. ஒரு நல்ல தலைவர் ‘‘மாற்றமின்மை’’ மற்றும் மாற்றத்திற்கான வாய்ப்புகளாக தோற்றமளிக்கிறார். கல்வியாளர்களால் முன்வைக்கப்பட்ட பல உணர்ச்சிப்பூர்வமான வாதங்கள் முதலில் வந்துள்ளன-இது ஒரு அணுகுமுறை அல்லது நடத்தை மாற்றத்தில் மாறுகின்றன. நிறுவன ரீதியாக, சரியான பதில் உள்ளன. இதன் பொருள், மக்கள் தங்கள் நம்பிக்கையை சவால் செய்ய உதவுவதோடு, நடத்தை மாற்றத்தை ஏற்படுத்துவதற்கும் இது உதவுகிறது, அல்லது வேறுபட்ட முடிவுகள் அவர்களின் சிந்தனையை மாற்றியமைக்கும் நம்பிக்கையில் நடத்தை மாற்றத்தை ஏற்படுத்துவதை ஊக்குவிக்கிறது.

ஊழியர்கள் அதை நம்பாவிட்டாலும் கூட மாற்றம் ஏற்படுகிறது. அவர்கள் வேறு வழியில் நடந்துகொள்ளும் கருத்தை மாற்றியமைக்கவோ அல்லது வெறுக்கவோக் கூடாது, ஆனால் அவர்கள் மாற்றுவதற்கு சாலையில் இருக்கும் சாத்தியக்கூறுகளைத் திறந்திருக்கும் வரை அவர்கள் பாதிக்கப்படக்கூடாது. ஏனென்றால், வேறு ஏதாவது செய்துவிட்டால், அவர்களுடைய நம்பிக்கைக் கொள்கையை பாதிக்கும். கூடுதலாக, மற்றவர்களிடமிருந்து வரும் பதில்கள் புதிய நடத்தையை வலுப்படுத்தும். உதாரணமாக, ஒரு நிறுவனத்தின் தலைமை நிர்வாக அதிகாரி, குறைந்தபட்சம் நெகிழ்வான

மற்றும் வெளிப்படையாக பாதிக்கப்படக்கூடிய வகையில் இருக்க வேண்டும். இருப்பினும் இந்த தலைமை நிர்வாக அதிகாரி ஒவ்வொரு பிரச்சினையிலும் இரண்டு மாற்று வழிகளைக் கருத்தில் கொள்ளுவதற்கு ஒரு இரட்டை அணுகுமுறை வேண்டும்: அவன் அல்லது அவர்கள். எனவே, இந்த முன்னோக்கிலிருந்து ஒரு ‘‘வெற்றியாளர’’ மட்டுமே இருக்க முடியும், தலைமை நிர்வாக அதிகாரி வெற்றி பெறுவதற்கு நிச்சயமாகத் தீர்மானிக்கப்படுவார்.

பணியிடத்தில் பயனுள்ள ஊழியர்களின் ஒத்துழைப்பு மற்றும் ஊக்கத்தின் மதிப்பை நிர்வாகம் உணர வேண்டும். மாறுபட்ட கருத்து வேறுபாடுகள் மாறுபடும் என்று வெவ்வேறு மக்கள் கருதுகின்றனர். நடைமுறையில் செயல்படுவதற்கு முன்பு ஒரு நிறுவன மேலாளர் இந்த மாற்றத்தைப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். மேலும் அனைத்து ஊழியர்களும் நேர்மையற்றவர்கள் அல்ல மற்றும் அவர்களின் மேலாளர்களுடன் நேரடியாக தயாராக இருக்க வேண்டும். எனவே மேலாளர்கள் அனைத்து ஊழியர்களுடனும் தொடர்பு கொண்டு முன்முயற்சி எடுக்க வேண்டும். எந்த நிறுவன மாற்றத்தையும் பற்றி அவர்களுக்கு தெரிவிக்க வேண்டும். ஊழியர்கள் மேலாளர் தொடர்பு மூலம் அவர்களின் நிறைவேறாத தேவைகள் மற்றும் மாற்ற எதிர்ப்பை பற்றி எச்சரிக்கையாக இருக்க முடியும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், ஊழியர்கள் மாற்றம் மிகுந்த ஆர்வமில்லாத இடங்களில் மேலாளர்கள் மற்றும் பணியாளர்களிடையே தகவல்தொடர்பு மேம்படுத்தப்பட வேண்டும்.

நிறுவன மாற்றத்தை செயல்படுத்துகையில், மேலாளர்கள் பணியாளர்களின் மனப்பான்மையை புரிந்து கொள்ள முடியும், ஆனால் ஊழியர்கள் எப்படி உணர்கிறார்கள் என்பதை அவர்கள் மனதில் கொள்ள வேண்டும். தலைவர்கள் என, மேலாளர்கள் வழிகாட்டல் மற்றும் நிறுவன மாற்ற நடைமுறைகளை நேரடியாக நடத்த வேண்டும், ஊழியர்களிடமிருந்து வரும் புதிய யோசனைகளை மாற்றுவதற்கு பணியாளர்களின் ஊக்கத்தின் முக்கியத்துவத்தை பாராட்டவும் மற்றும் புதிய கருத்துக்களுக்கு திறக்கப்படவும் வேண்டும். அறிமுகப்படுத்திய மாற்றத்திலிருந்து எதிர்பார்க்கப்படும் எதிர்பார்க்கப்பட்ட பயன்களைப் பற்றி அவர்களுக்குச் சொல்லும் பணியாளர்களுக்கு விளக்கும் ஒரு முக்கியமான செயல் ஆகும்.

மாற்றம் நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டவுடன், புதிய பணி சூழலின் நலன்களைப் பற்றி மேலாளர்களுடன் தொடர்ந்து தொடர்பு கொள்ள வேண்டும். இது அனைத்துக் கட்சிகளிடமிருந்தும் கருத்துகளையும் தகவல்களையும் வெளிப்படையாக வெளிப்படுத்தும். உதவியாக இருப்பதன் மூலம், மேலாளர்கள் பணியாளர்களைப் பாதிக்கும் அளவிற்கு எந்தவிதமான மாற்றத்தையும் கண்டுபிடித்து அவர்களை உடனடியாக சரிசெய்ய நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, மேலாளர்கள் கவனமாக இருக்க வேண்டும் என்று

நிறுவன மாற்றம் மாற்றங்கள் நேர்மறையாக கொண்டு தொழில்துறையின் முடிவுகள், ஊழியர்களுக்கு அதே விளைவுகளைத் தரவில்லை. வேலை செய்யும் அமைப்பு மாற்றங்கள் பணியாளர்களின் வருமானத்தை கூடுதல் பணிச்சுமையை அதிகரிக்கலாம், இதனால் சோர்வு மற்றும் குறைந்த உற்சாகம் உருவாக்க முடியும்.

12.2.1 மாற்றத்தின் நிலைகள்

நிறுவனங்களின் செயல்பாட்டு விரிவாக்கம் மற்றும் உறுப்பினர்களின் விரும்பத்தக்க நடத்தைக்கு மாற்றங்களை ஏற்படுத்தக்கூடிய நிறுவன தளத்தில் பல்வேறு நிலைகள் உள்ளன. பல்வேறு வகையான மாற்றங்கள் நிறுவன கலாச்சாரம் கணிசமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்:

மூலோபாய மாற்றம்: இது நிறுவனத்தின் பணிக்கான ஒரு மாற்றமாகும். ஒரு பணியை பல பணிக்காக மாற்ற வேண்டும். உதாரணமாக பிரிட்டிஷ் ஏர்வேஸ் அமெரிக்க ஏர் நிறுவனத்தில் ஒரு பெரிய பகுதியை வாங்கியபோது, முழு நிறுவனத்துடனான கலாச்சாரம் அமெரிக்க நிறுவன கலாச்சாரத்தின் பல்வேறு அம்சங்களை பிரிட்டனின் நிறுவன கலாச்சாரத்திற்குள் மாற்றியமைக்க வேண்டியிருந்தது.

கட்டமைப்பு மாற்றம்: ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட செயற்பாடுகள் மற்றும் பங்கேற்பு மேலாண்மை அமைப்பு ஆகியவை நிறுவன கட்டமைப்பில் சமீபத்திய போக்குகளாக காணப்படுகின்றன. இந்த கட்டமைப்பு மாற்றங்கள் பொதுவாக குறைந்த அளவிலான மேலாண்மைக்கு அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பை மாற்றுவதால், அது ஒரு நிறுவனத்தின் சமூக சூழ்நிலையிலும் உறுப்பினர்கள் ஒரு குழுவொன்றை உருவாக்கத் தயாராக இருக்க வேண்டும், அதேபோல் நடவடிக்கைகளின் புள்ளிகளுக்கு இடையில் இட முடிவுகளை எடுப்பதற்கான திறன்களைப் பெற வேண்டும்.

செயல்முறை சார்ந்த மாற்றங்கள்: இந்த மாற்றங்கள் தொழில்நுட்ப முன்னேற்றங்கள், தகவல் செயலாக்கம், தானியங்கல் மற்றும் உற்பத்தி நடவடிக்கைகளில் எந்திரனியல் பயன்பாடு ஆகியவற்றுடன் தொடர்புடையவை. இது பணியாளர்களை மாற்றுவதற்கோ அல்லது பயிற்றுவிப்பதற்கும், கனரக மூலதன உபகரணங்கள் முதலீடு மற்றும் செயல்பாட்டு மாற்றங்களை செய்வதாகும். இது நிறுவன கலாச்சாரத்தை பாதிக்கும், எனவே உறுப்பினர்களின் நடத்தை வடிவங்களில் மாற்றங்கள் ஏற்படும்.

மக்கள் சார்ந்த மாற்றம்: எந்தவொரு நிறுவன மாற்றமும் மக்கள் வடிவத்தை சில வடிவங்களில் பாதிக்கிறது என்றாலும், அவை உறுப்பினர்களின் நடத்தை மற்றும் மனோபாவங்கள் முன்கணிப்பு மற்றும் நிறுவனத்தின் எதிர்பார்ப்புகளுக்கு இணங்க நிறுவனத்தின் பணி

குறிப்பு

மற்றும் கொள்கைகள் ஆகியவற்றுக்கு இணங்க வேண்டும் என்பதே முக்கியம். இந்த மாற்றங்கள் செயல்திறன் மேம்பாடு, குழு ஒத்துழைப்பு, அர்ப்பணிப்பு மற்றும் அமைப்பிற்கு விசுவாசம் மற்றும் உறுப்பினர்களிடையே சுய இயல்பை உருவாக்குதல் போன்றவற்றை நோக்கி இயங்குகிறது. ஊழியர்களுடன் நெருக்கமான தொடர்பு மற்றும் சிறப்பு நடத்தை பயிற்சி, மாற்றியமைத்தல் அமர்வுகளால் இவை வளர்க்கப்படுகின்றன.

12.2.2 மாற்றத்தின் முக்கியத்துவம்

இந்த புற சூழல் நிறுவனங்கள் நேரடியாகவும் மறைமுகமாகவும் பாதிக்கிறது. இந்த சூழலில் மாறிகள் மீது எந்தவொரு கட்டுப்பாடுகளும் இல்லை. அதன்படி, நிறுவனங்கள் சுற்றுச்சூழலை மாற்றியமைக்க முடியாது, ஆனால் சுற்றுச்சூழலுடன் தங்களை மாற்றிக்கொள்ள வேண்டும்.

மாற்றத்திற்கான வெளிப்புற சக்திகள் பொது சூழலில் இருந்தும், பணி சூழலில் இருந்தும் எழுகின்றன. அமைப்புகளை பாதிக்கும் பொது சூழல் மறைமுகமாக பொருளாதார, அரசியல், சட்ட, சமூக, கலாச்சார மற்றும் தொழில்நுட்ப சக்திகள். இந்த சக்திகள் அமைப்புகளை எச்சரிக்கையாக வைத்திருக்கின்றன, இதனால் இந்த சக்திகளின் திசை மற்றும் வேகத்தை எந்த மாற்றத்தையும் பற்றி அவர்கள் அறிந்திருக்கிறார்கள். உதாரணமாக, எண்ணெய் நெருக்கடி காரணமாக மக்கள் திறமையாக சிறிய எரிபொருள் கார்கள் வாங்க ஆரம்பித்தார்கள் ஜப்பானில் இருந்து அமெரிக்க வாகன உற்பத்தியாளர்கள் பெரிய ஆடம்பர கார்களை உற்பத்தி செய்வதற்கு பழக்கமானவர்கள் 1970 களின் மத்தியில் பில்லியன்கணக்கான டாலர்கள் செலவழித்தனர், புதிய இயந்திரங்களை சிறிய தொழிற்சாலைகளைத் தயாரிக்கிறார்கள். இதேபோல், காற்று மாசுபாடு அல்லது வேதியியல் கழிவுகள் மற்றும் பணவீக்கம் விகிதம், செலவழிப்பு பண விநியோகம், வேலையின்மை விகிதம் போன்ற பொருளாதார மாற்றங்களைக் கட்டுப்படுத்தும் சட்டங்களில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் இவை அனைத்தும் அமைப்புகளுக்கு மாற்றத்தக்க ஆதாரங்களாக உள்ளன. ஆடைகள் போன்ற சுவை மாற்றங்கள் அல்லது மடிக்கணினிகள் அல்லது நோட்புக் கணினிகள் அறிமுகப்படுத்தப்படுதல் போன்ற சமூக மாற்றங்கள் பல நிறுவனங்களில் பெரிய அளவில் வெற்றியடைந்தன, அதே நேரத்தில் மெதுவான மாற்றத்தை அவர்கள் விரும்பவில்லை.

பணி தொடர்பான சூழலில் நிறுவனங்களின் உடல் நலத்தில் நேரடியான செல்வாக்கு உள்ளது மற்றும் அது வாடிக்கையாளர்கள், போட்டியாளர்கள், வழங்குபவர்கள், தொழிலாளர், பங்குதாரர்கள் மற்றும் பலவற்றை கொண்டுள்ளது. இந்த காரணிகள் எல்லாம் நிறுவனத்தில் மாற்றத்தை தூண்டலாம். திசையில். போட்டியாளர்கள் விலை நிர்ணயம்

மற்றும் தயாரிப்பு வரிகளால் ஒரு நிறுவனத்தில் மாற்றம் ஏற்படலாம். விமான கட்டணங்களில் விலைப் போர்கள் வியாபாரத்திலிருந்து பல விமான சேவைகளை இயக்கப்படுகின்றன. பங்குதாரர்கள் நிறுவனங்களை பாதிக்கலாம், ஏனென்றால் குழுவானது தங்கள் நலன்களில் செயல்படவில்லை என்று அவர்கள் கருதினால் இயக்குநர்கள் குழுவுக்கு எதிராக நடவடிக்கை எடுக்க முடியும். வாடிக்கையாளர்கள் சிறந்த தரம் வாய்ந்த தயாரிப்பு மற்றும் சிறந்த சேவையைப் பெற தங்கள் விசுவாசத்தை மாற்றுவதாக அறியப்பட்டனர்.

அதன்படி, நிறுவனங்கள் நிலைப்பாட்டில் தங்க முடியாது மற்றும் மாற்றம் இருக்க வேண்டும்.

12.2.3 செயல்முறை மாற்றம்

மாற்றத்தை செயல்படுத்துவதில் ஆர்வமுள்ள மேலாளர்கள் மாற்றத்தின் இரண்டு முக்கியமான அம்சங்களை அறிந்து கொள்ள வேண்டும்: (1) கண்டறிதல் மற்றும் (2) நடைமுறைப்படுத்தல்

1. நோய் கண்டறிதல்: எந்தவொரு மாற்ற முயற்சிக்கும் முதல், மிக முக்கியமான கட்டம் நோய் கண்டறிதல் ஆகும். பரவலாக வரையறுக்கப்பட்ட மாற்றம், சரியான நேரத்தில் சரியான கேள்விகளை முன்வைத்து, நிறுவன கலாச்சாரத்தை மதிப்பிடுவது, தகவல் சேகரித்தல் தகவல் தரத்திற்கான உத்திகளை வளர்த்து, தரவை செயலாக்க மற்றும் விளக்குவதற்கான வழிகளை உருவாக்குதல் ஆகியவை அடங்கும். மாற்றங்களை கண்டுபிடிப்பதில் மேலாளர்கள் முயற்சி செய்ய வேண்டும்: (a) ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் உண்மையில் என்ன நடக்கிறது? (b) மாற்றம் எதுவும் செய்யப்படாவிட்டால், எதிர்காலத்தில் என்ன நடக்கக்கூடும்? (c) இதுபோன்ற ஒரு சூழ்நிலையில் மக்கள் எதை விரும்புகிறார்கள்? மற்றும் (d) தொகுதிகள், அல்லது தடைகளை எடுப்பது, இயல்பில் இருந்து இயங்குவதைத் தடுக்கின்றன. கண்டறியும் செயல்பாட்டில் இரண்டு படிகள் உள்ளன. இவை கீழே விவாதிக்கப்படுகின்றன.

(i) கண்ணோட்டம்: நிறுவனத்தால் பாதுகாக்கப்பட வேண்டிய பல்வேறு நபர்கள் உள்ளன. ஆகையால், யாருடைய நோக்குநிலையை நீங்கள் கவனிக்க வேண்டும் என்பதனை முடிவு செய்ய வேண்டியது அவசியம், அதன் பார்வையில் மாற்றம் உங்கள் சொந்த முதலாளி, உங்கள் கூட்டாளிகளான உங்களைப் பின்பற்றுவோர் அல்லது ஒரு ஆலோசகரை அமல்படுத்த வேண்டும். வெறுமனே, முழுமையான சிக்கலை மதிப்பிடுவதற்கு நீங்கள் மாற்றத்தை மாற்றும் நபரின் வாழ்க்கை கண்ணோட்டத்தில் இருந்து நிலைமையை ஆராய்வது அவசியமாகும். ஒரு நிர்வாகம் தற்போது வேகமாக நகரும் உலகில் நிலைத்திருக்கவும் வளரவும் அவர்களுடைய ஆர்வம்

முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகும்.

குறிப்பு

(ii)சிக்கலைக் கண்டறிதல்: பிரச்சனை(கள்) கண்டறிவதன் மூலம் மாற்றங்கள் தொடங்குகிறது. உண்மையில் நடக்கும்போது (உண்மையான) என்னவெல்லாம் நிகழ்கிறது என்பதிலிருந்து மாறுபடும் (சிறந்தது) போது ஒரு சூழ்நிலையில் ஒரு சிக்கல் இருக்கிறது. ஒரு நிறுவனம் தனது வாடிக்கையாளர்களுக்கு வழங்கக்கூடிய இறுதி முடிவானது முக்கியம் ஆகும். வேலை குழு ஒரு இணக்கமான முறையில் செயல்படுகிறதா? நிறுவனத்தில் ஒரு முரண்பட்ட சூழ்நிலை இருக்கிறதா? மறுபரிசீலனை மறுபிரவேசத்தில் எதிர்மறையாக இருந்தால் பிந்தைய காலத்தில், நடத்தை இயல்புக்கு ஒரு சிக்கல் இருக்கிறது மற்றும் பொருத்தமான மாற்ற முயற்சிகள் விரைவில் தேவைப்படலாம். எந்தவொரு மாற்றத்தையும் செயல்படுத்துவதற்கு முன்னால், அமைப்புக்குள்ளான தலைவர் போரின் அறிகுறிகளை கவனிக்க வேண்டும். மூலப்பொருட்களைப் பயன்படுத்துவதில் அதிக இழப்பு இல்லாமை, பல்வேறு பணியாளர்களை சந்திக்காத பல்வேறு ஊழியர்களின் பகுத்தறிவற்ற நடத்தை மற்றும் முடிவு செய்யப்பட வேண்டிய அவசியமான மாற்றத்தைத் தீர்மானிக்க வேண்டும். விற்பனை துறை மூலம் குறைந்த உற்பத்தி அல்லது போதுமான விற்பனை போன்ற முடிவு விளைவின் மாறி-கள் முரண்பாடு இருக்கலாம். மாற்றுவகையாக, தலைகீழான அதிகாரத்துவ ஊக்குவிப்பு நிலைகள் ஊழியர்களின் அதிகாரம் மற்றும் அதிகாரமளித்தல் போன்ற சுயாதீனமான மாறுபட்ட காரணிகளில் சிக்கல்கள் இருக்கலாம். நிலைமையை பொறுத்து, பொருத்தமான மாற்ற உத்திகள் நிறுவனத்தால் செயல்படுத்தப்பட வேண்டும்.

2. நடைமுறைப்படுத்தல்: நிறுவன மாற்றத்திற்கான இலக்குகள் மற்றும் திட்டத்தை நிறைவேற்றுவதற்கான ஆய்வுக்குப் பிறகு சேகரிக்கப்பட்ட தரவைப் பயன்படுத்துவதாகும். பின்வரும் கேள்விகள் கேட்கப்பட வேண்டும்: வேலை குழு அல்லது நிறுவனத்தில் எப்படி மாற்றம் ஏற்படலாம், எப்படி அது பெறப்படும்? சூழலில் என்ன மாற்றத்தை ஏற்படுத்துவது மற்றும் எதிர்மறையானது என்ன?

12.2.4 மாற்றத்தின் காரணங்கள்

மாற்றங்கள் தவிர்க்க முடியாதவை. மாற்றம் தவிர எதுவும் நிரந்தரமில்லை. மாற்றங்கள் சரியாக நிர்வகிக்கப்படுகிறதா என்பதை பார்ப்பதும் நிர்வாகத்தின் கடமையாகும். நிறுவனங்கள் சுற்றுச்சூழலில் ஒரு கண்காணிப்பாக மற்றும் பொருத்தமான நிலைமையில் தேவைப்படக்கூடிய மாற்றங்களையும் உள்ளடக்கியிருக்க வேண்டும். மாற்றங்கள் ஒரு தொடர்ச்சியான நிகழ்வாகும். மாற்றங்களை மாற்றுவதில் நிறுவனங்கள் செயல்திறனுடன் இருக்க வேண்டும். ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு நிலைத்தன்மையை பராமரிக்க மிகவும் உறுதியான

குறிப்பு

அமைப்புகளில் கூட மாற்றம் வேண்டும். தொழில்நுட்பம், சந்தை சக்திகள் சமூக பொருளாதார காரணிகள் போன்ற முக்கிய சுற்றுச்சூழல் சக்திகள் மாற்றத்தை தோற்றுவிக்கிறது. மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பு இயற்கையின் மூலம் அழிவுகர வளர்ச்சிக்கான எதிர்விளைவாக உள்ளது, எனவே அது விரும்பத்தகாததாக அமைகிறது. மேலாளர்கள் மாற்றத்தை மாற்றுவதற்கு கொள்கைகளை உருவாக்க வேண்டும். பார்னி மற்றும் கிரிபின் கூற்றுப்படி, "நிறுவன ரீதியான பிரச்சினைகளுக்கு மேற்கோள் காட்டப்பட்ட முக்கிய காரணம் மாற்றத்திற்கான சக்திகளைப் பிரதிபலிப்பதற்காக மேலாளர்கள் தவறாக எதிர்பார்க்கிறார்கள்".

மாற்றத்திற்கான பண்புகள் பின்வருமாறு:

- ❖ மாற்றம் ஒரு அமைப்பின் ஒட்டுமொத்த பணி சூழலில் ஏற்படுகின்ற மாற்றங்களை குறிக்கிறது. இது தொழில்நுட்பம், நிறுவன கட்டமைப்பு, பணிச்சூழல்கள், பணிச்சூழலியல், நிறுவன கொள்கைகள் மற்றும் வேடங்களில் விளையாடுவது போன்ற மாற்றங்களுடன் தொடர்புடையது.
- ❖ நிறுவனத்தின் பகுதியில் மாற்றத்தை அறிமுகப்படுத்துதல் நிறுவனத்தின் மற்ற பகுதிகளில் மாற்றங்களை உருவாக்குகிறது. மாற்றம் நன்மை பயக்கும் என்றால் மக்கள் மனப்பூர்வமாக ஏற்றுக்கொள்வார்கள். இது விரும்பத்தக்கதாக இல்லை என்றால் பெரிய எதிர்ப்பு இருக்கும். மக்களுக்கு எந்தவிதமான விளைவுகளும் ஏற்படவில்லையென்றால், அவர்கள் அலட்சியமாக நடந்து கொள்ளலாம்.
- ❖ வளர்ச்சி செழிப்புக்கு பாதிப்பை ஏற்படுத்துவதாக அவர்கள் கருதி னால், அவர்கள் எதிர் வினையை அளிப்பார்கள். மாற்றம் பற்றிய அவர்களின் கருத்து மற்றும் உண்மை அல்லது உண்மைகளின் மீது அவசியம் இல்லை என்பதே எதிர்வினையின் அடிப்படையாகும்.

மாற்றத்தை செயல்படுத்துவதற்காக பல்வேறு காரணிகள் உள்ளன. பல காரணங்களால் நிறுவனங்கள் மாற்றமடைகின்றன. வெளிப்புற காரணங்கள் சில பின்வருமாறு:

- அரசாங்க கொள்கைகள்
- பொருளாதார மாற்றங்கள்
- இணை போட்டியாளர்கள்
- மூலப்பொருட்களின் செலவுகள்
- குழுக்கள் இயக்கங்களின் அழுத்தம்
- தகவல் தொழில்நுட்பம்
- தொழிலாளர்கள் பற்றாக்குறை
- சமூக அழுத்தங்களில் மாற்றம்
- சட்ட தேவைகள்

சில உள் காரணங்கள் பின்வருமாறு:

- தலைமை மாற்றங்கள்
- குறைவான இலாபங்கள்
- ஊழியர் சுயவிவரங்களில் மாற்றம்
- தொழிற்சங்கவாதம்
- குறைவான மனவுறுதி

சமகால உலகில் பொதுவாக காணப்படும் அமைப்பு ரீதியான மாற்றங்கள் புதிய தொழில்நுட்ப நுகர்வோர் மற்றும் கையகப்படுத்துதல் அறிமுகப்படுத்துதல் உரிமைப்படுத்துதல் ஆகியவை ஆகும்.

12.2.5 மாற்றங்களை அறிமுகப்படுத்தும் படைப்புகள்

மாற்றங்களை அறிமுகப்படுத்தும் இரண்டு முக்கிய சக்திகள். இவை:

1. வெளிப்புற காரணங்கள்

மாற்றங்களே தொழில்நுட்பத்திற்கான பெரிய வெளிப்புற சக்தியாக அமைகி றது. சமீபத்திய காலங்களில் தகவல் தொழில்நுட்பம் (IT) ஒரு முடிவுக்கு வரும் தகவல்களைப் பயன்படுத்த மேலாளர்களின் திறனைக் கணிசமாக பாதித்துள்ளது. தகவல் சேமிப்பு மற்றும் அதன் பயன்பாடு ஆகியவற்றை சேமிப்பது, தொழில்நுட்பத்தின் முக்கிய அம்சங்கள் ஆகும். மனிதர்கள் இயங்க இயலாவிட்டால், மனிதர்கள் சார்பாகவும்,வேலை செய்ய இயந்திர மனிதர்கள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. நிதி முடிவுகள், செயல்பாடுகள், தயாரிப்பு அம்சங்கள், புதிய தயாரிப்பு வளர்ச்சி, சந்தை திறன் மற்றும் சந்தை உத்திகள், சரியான வேகம் ஆகியவற்றில் சரியான நேரத்தில் மாற்றங்களை செய்ய வேண்டும். தாராளமயமாக்கல் மூலம், சந்தை ஒரு பெரிய நிறுவனமாக மாறிவிட்டது. எனவே வெளிப்புற சூழலின் மாற்றங்கள் நிர்வாகத்தில் மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக இருக்கிறது. வெளிப்புறச் சூழல் என்பது இயற்கையில் பணி தொடர்பானது மற்றும் பொதுவானது. ஒரு பணி தொடர்பான சூழலில் ஒரு நிறுவனத்தின் ஆரோக்கியத்தில் நேரடி செல்வாக்கு உள்ளது. இதில் வாடிக்கையாளர்கள், போட்டியாளர்கள், வழங்குபவர்கள், உழைப்பாளர்கள் மற்றும் பங்குதாரர்கள் உள்ளனர். இந்த காரணிகள் அனைத்தும் நிறுவனத்தில் மாற்றங்களை ஏற்படுத்துகின்றன. பொது சூழல் அரசியல், சட்ட, பொருளாதார, சமூக-கலாச்சார மற்றும் தொழில்நுட்ப சக்திகள், அரசாங்க கொள்கைகள் அல்லது நிதி கொள்கைகள் ஆகியவை அமைப்பு மீது நேரடியான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். உதாரண மாக, வீட்டுத் தேவைகளுக்காக சமுதாயத்தின் தேவைகள், எதிர்பார்ப்புகள் மற்றும் ஆசைகள் ஆகியவற்றில் மாற்றம்

ஏற்பட்டது, நிதித்துறை கடன்களின் தற்போது சமூகத்தின் அனைத்து பிரிவுகளுக்கும் எளிதில் கிடைக்கிறது.

குறிப்பு

2. உள்ளக காரணங்கள்

நிறுவனங்களின் வெளிப்புற மாற்றத்திற்கு மாற்றியமைக்கப்படுவதால், மேலாளர்கள், மனித நடத்தை, செயல்முறை மற்றும் புதிய அடிப்படையிலான பணியிடத்தின் வளர்ச்சிக்கு செயல்முறை மாற்றத்தை மாற்றுவதற்கு உள் அமைப்புகளை பொறுத்தவரை பொருத்தமான நடவடிக்கைகள் எடுக்கும் தொழில்நுட்பம் மற்றும் அமைப்புக்கு நன்மை பயக்கும் புதிய கொள்கைகளை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும். தற்போதைய சமூக மாற்றங்களின் காரண

மாக பெண்கள் அதிக எண்ணிக்கையிலான வேலைவாய்ப்புகள், அடிக்கடி ஓய்வெடுக்கக் கூடிய வேலைகள் மற்றும் அதிக நெகிழ்வுத் தன்மை ஆகியவற்றில் வேலைகள் எடுக்கிறார்கள். தொழிலாளர்கள் அதிக கல்வியறிவு பெற்றவர்கள் மற்றும் அவர்களது கடமைகளையும் உரிமை - களையும் பற்றி நன்கு அறிந்துள்ளனர். சம்பள கட்டமைப்பு நடைமுறை, பதவி உயர்வு கொள்கை மற்றும் நிர்வாக பொறுப்பு ஆகியவற்றின் மீது பெருநிறுவன கொள்கைகளில் இது மாற்றத்தை ஏற்படுத்தும். உள் சூழல் மாற்றங்களில் வாடிக்கையாளர்கள், பங்குதாரர்கள், இயக்குனர்கள் மற்றும் ஊழியர்களின் பலகைகள் பற்றி பேசலாம். இருப்பினும் இவை தன்னிச்சையாக இல்லாமல் வெளிப்புறக் காரணிகளோடு இணக்கமாக இருக்க வேண்டும். அச்சுறுத்தல்கள் மற்றும் சிக்கல்களை எதிர்கொள்வதற்கு வேண்டுமென்றே வடிவமைக்கப்பட்ட செயல்படுத்தப்பட்ட ‘‘மாற்றத்தை மாற்ற’’ திட்டமிடப்பட்டது மேற்கொள்ளப்படுகிறது. திடீரென்று ஒரு பதிலை ஏற்படுத்திய போது ‘‘எதிர்வினை மாற்றங்கள்’’ தெரியவில்லை ஒரு குறிப்பிட்ட தயாரிப்பு விலை-யில் மாற்றம் போன்ற குறைவான ஆச்சரியங்களுடன் மாற்றங்களைச் சேர்ப்பதில் மேலாண்மை ‘‘செயல்திறன்’’ கொண்டது. இது நிறுவனத்தின் வலிமைகளை கட்டியெழுப்ப வேண்டும் மற்றும் சந்தையில் போட்டியிடும் பொருட்டு அதன் பலவீனங்களில் பொருத்தமான தடுப்பு நடவடிக்கைகளை எடுக்க வேண்டும்.

12.2.6 செயல்திறனுக்கு எதிரான எதிர்வினை மாற்றம்

நாட்லேரின் கருத்துப்படி, கடந்த கால இடைவெளியில் ஒரு முழுமையான பின்னடைவு மற்றும் ஒட்டுமொத்த அமைப்பின் ஒரு பெரிய புனரமைப்பு ஆகியவை அடங்கும். சுற்றுச்சூழல் மாற்றங்களுக்கு ஒரு நிறுவனம் பதிலளிக்க வேண்டும் என்ற போது எதிர்வினையில் மாற்றம் ஏற்படுகிறது. நாட்லர் மற்றும் பலர் கருத்து படி எதிர்காலத்தில் ஏற்படக்கூடிய மாற்றங்களை முன்கூட்டிய எதிர்பார்ப்பதில் நிறுவனம் செயல்படும் என்பதை குறிக்கிறது. அதேசமயம் அதிகரித்த மற்றும்

குறிப்பு

இடைவிடாத மாற்றங்கள் எதிர்வினையின் தொடர்ச்சியைக் குறிக்கின்றன மற்றும் முன்கூட்டியே மாற்றங்கள் அதன் நேரத்தை குறிப்பிடுகின்றன. இந்த நான்கு வகையான மாற்றங்களும் தங்கள் உந்து சக்தி, கவனம், வேகக்கட்டுப்பாடு மற்றும் நிர்வாகத்தின் அணுகுமுறை ஆகியவற்றுடன் வேறுபடுகின்ற, ஒவ்வொன்றும் நிறுவன நடத்தைக்கு மாறுபட்ட தாக்கங்களைக் கொண்டுள்ளன. உதாரணமாக எதிர்வினை மற்றும் அதிகரித்து வரும் மாற்றங்களை அனுபவிக்கும் ஒரு அமைப்பு பொதுவாக ஒரு தகவல்தொடர்பு நடத்தையை வெளிப்படுத்துகிறது. இடைவிடாமல் முன்கூட்டியே ஏற்படுகிற ஒரு அமைப்பு, தன்னைத்தானே மறுதொடக்கம் செய்வதன் மூலம் மறுமதிப்பீடு செய்ய கவனம் செலுத்தலாம். அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் மிகுந்த எதிர்வினை மற்றும் ஒழுங்கற்ற முறையில் பிரதிபலிப்பதை ஏற்படுத்துகின்ற பெரும் திட்டமிடப்படாத மாற்றம் பொதுவாக ஏற்படுகிறது. தலைமை நிர்வாக அதிகாரி திடீரென்று நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறும்போது திட்டமிடப்படாத மாற்றம் ஏற்படலாம், குறிப்பிடத்தக்க பொது உறவுகள் சிக்கல்கள் மோசமான தயாரிப்பு செயல்திறனால் வாடிக்கையாளர்களை இழக்க நேரிடும் அல்லது பிற மோசடி சூழ்நிலைகள் எழும் நிலை உருவாகலாம். நிறுவனத்தில் உள்ள தலைவர்கள் ஒரு பெரிய மாற்றத்திற்கான தேவையை உணர்ந்து, மாற்றத்தை நிறைவேற்றுவதற்கான ஒரு திட்டத்தை முன்னெடுத்துச் செல்லும் போது திட்டமிட்ட மாற்றம் ஏற்படுகிறது. மறுசீரமைப்பு அல்லது இந்த அளவிலான மாற்றத்தின் பிற மூலோபாய திட்டத்தை செயல்படுத்துவதில் திட்டமிட்ட மாற்றம் வெற்றிகரமாக நிகழ்கிறது. திட்டவட்டமான மாற்றம், ஒரு செயல்திறன் நன்கு திட்டமிடப்பட்ட திட்டத்தின் அடிப்படையில் ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட பாணியில் பெரும்பாலும் ஏற்படவில்லை என்பதை நினைவில் கொள்க. அதற்கு பதிலாக பங்கேற்பாளர்கள் எதிர்பார்த்ததை விட திட்டமிட்ட மாற்றம் ஒரு குழப்பமான சீர்குலைக்கும் பாணியில் இன்னும் ஏற்படும்.

12.2.7 நிலைத்தன்மைக்கு எதிரான மாற்றம்

ஒவ்வொரு அமைப்பிலும், இரண்டு வகையான படைகளை காணலாம்: நிலைப்புத்தன்மை மற்றும் மாற்றங்களின் சக்திகள். இருவருக்குமிடையில் ஒரு சமநிலையை கண்டுபிடிப்பதற்கோ அல்லது ஒருவரிடமும் மற்றொருவற்றுக்கும் அதிக முக்கியத்துவம் கொடுப்பதற்கோ நிர்வாகத்தை சார்ந்தது.

மூன்று காரணிகள் ஒரு நிறுவனத்தில் நிலைத்தன்மையை உருவாக்குகின்றன: மூலோபாய பார்வை மற்றும் செயல்முறையில் அத்தகைய அமைப்புகளில் ஒரு தொகுப்பு அமைப்பாக தெளி வாகவும் பரிந்துரைக்கப்படுகிறது. நிலை தன்மையின் சக்திகளுக்கு சில எடுத்துக்காட்டுகள்: முதிர்ச்சியடைந்த நிறுவனம் வரிசை, வேலை பாதுகாப்பு, அல்லது திட்ட மேலாண்மையின் தருக்க வரிசையும்

தொடர்ச்சியும் பங்கு பொறுப்புக்கள் தீர்வுகளை கண்டுபிடிப்பதற்கு அபாயங்களை எடுத்துக்கொள்வதில் நம்பிக்கை கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை வடிவமைத்தல் உள்ள நிலைத்தன்மை மற்றும் தரநிலைப்படுத்தல் வேண்டும்.

ஒரு நிறுவனத்தில் மாற்றத்தின் சக்திகளை வரையறுக்கும் காரணிகள் இணக்கம் மற்றும் நெகிழ்வுத்தன்மை கொண்டவை. அமைப்புகளை இந்த வகையில் ஒவ்வொரு கட்டத்திலும் மேம்படுத்துதல் மற்றும் புதுப்பித்தல் இன்னும் கருத்தை வலியுறுத்துகின்றன. ஒரு நிறுவன மாற்ற சக்திகளின் சில எடுத்துக்காட்டுகள் வளர்ச்சிக்கு வாய்ப்புகளை ஆராய்கின்றன. வளர்ச்சி, வாடிக்கையாளர் கருத்தைத் தழுவி, போட்டித்திறன் அழுத்தத்தை பகுப்பாய்வு செய்தல் மற்றும் எதிர்கொள்ளும் பிரச்சினைகள் அல்லது சவால்களுக்கு ஆக்கப்பூர்வமான தீர்வுகளைத் தேடுதல், பணியாளர்களின் நிறுவனத்தை மேம்படுத்துதல் உள்நாட்டில் வெளிப்புறமாக புதிய இடங்களை விரிவுபடுத்துகிறது.

பரந்த நிறுவன இலக்குகள் மற்றும் பார்வைக்கு ஏற்ப அமைப்பில் இரு சக்திகளையும் சமன் செய்வது மேலாளரின் கடமையாகும்.

12.3 நிர்வாக மாற்றம்

அமைப்பு ஒழுங்கான முறையில் மாற்றங்களை செயல்படுத்த திட்டமிட வேண்டும். மாற்றம் தேவைப்படும் துறையில் அடையாளம் காணப்பட வேண்டும், அது மூலோபாய கட்டமைப்பு செயல்முறை சார்ந்த அல்லது கலாச்சாரமாக இருக்கிறதா என்பதை உறுதி செய்ய வேண்டும். மாற்றங்கள் கூட ஒரே நேரத்தில் அனைத்து பகுதிகளிலும் பாதிக்கப்படலாம், ஆனால் அது சரியான முறையில் நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும், அதனால் எந்த பிரச்சனையும் இல்லை. மாற்றத்திற்கான தேவையும் அடையாளம் காணப்பட்ட பகுதியும் பின்வரும் நடைமுறைகளில் பின்பற்றபட வேண்டும்:

படி 1—புதிய குறிக்கோள்கள் மற்றும் நோக்கங்களை உருவாக்குதல்

வெளிப்புற அல்லது உள் சக்திகளின் மாற்றங்கள் காரணமாக பணி அறிக்கையிலிருந்து பெறப்பட்ட குறிக்கோள்கள் மற்றும் இலக்குகள் திருத்தியமைக்கப்பட வேண்டும்.

படி 2—மாற்றத்திற்காக ஒரு முகவர் தேர்ந்தெடுத்தல்

மாற்றத்தை நிறைவேற்றுவதற்கு ஒப்படைக்க நிர்வாகத்தின் பொறுப்பு பொருத்தமான அதிகாரம் ஆகும். ஒரு மேலாளருக்கு இந்த பொறுப்பு வழங்கப்படலாம். ஒரு மாற்று முகவரும் இந்த நோக்கத்திற்காக

வெளியே வேலை செய்யலாம். ஒரு நிபுணர் அல்லது ஆலோசகர் மாற்றத்தை மாற்ற மற்றும் பரிந்துரைகளை செயல்படுத்த பரிந்துரைக்கலாம்.

படி 3—சிக்கலை அடையாளம் காணுதல்:

அடையாளம் கண்டறிவதே முதல் படியில் செயல்படுத்தும் மாற்றமாகும். ஒரு நிறுவனதின் பெரிய ஊழியர் தரவு சேகரிக்கப்பட்டு, ஆலோசகரிடம் வருவாயைக் கொண்டிருந்தால் முதல் காரணங்கள் அடையாளம் காணப்படலாம், அதற்கான சரியான நடவடிக்கைகளைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். ஒரு சிக்கலை அடையாளம் காண்பதற்கான செயல்முறையானது எளிதானது அல்ல. இதுவே ஆராய்ச்சிக்கான தேவையை உருவாக்குகிறது.

படி 4—ஒரு வழிமுறையைத் தேர்ந்தெடுத்தல்

மாற்றத்தின் ஒரு பகுதி பொருள் மாற்றத்தை நடைமுறைப்படுத்த, பெருநி றுவன சொற்களில் எளிதானது என்னவென்று ஊழியர்களின் உணர்ச்சிகளைப் பாதுகாப்பதாகும் முறைகளை தேர்ந்தெடுக்கும் போது கவனிக்கப்பட வேண்டும், அது பின்னர் ஒரு கட்டத்தில் செயல்படுத்த எளிதாக இருக்கும்.

படி 5—ஒரு திட்டத்தை உருவாக்குதல்

நிறுவனம் ஊழியர் வருவாயைக் குறைக்க விரும்பினால் வேலைவாய்ப்பு உள்ளடக்கத்தின் வெகுமதி மற்ற நிறுவனங்களின் ஒப்பீட்டு ஆய்வு அமைப்பு, ஊழியர்களின் செயல்திறன் மதிப்பீடு அமைப்பு, பதவி உயர்வு பயிற்சி வளர்ச்சிக்கான அமைப்பு மற்றும் அதன் வளர்ச்சிக்கான மூலோபாயம் ஆகியவற்றை செயல்படுத்தலாம். இந்த காரணிகளைப் பரிசீலிப்பதன் அடிப்படையில் இந்த பொறுப்பான ஆலோசகர் மாற்றத்திற்கான ஒரு திட்டத்தை உருவாக்க முடியும். மேம்பாட்டுக் கொள்கையில் ஒரு புதிய பயிற்சி அறிமுகப்படுத்த வேண்டும், இது பணியாளர்களின் வருவாயைக் குறைக்கும். ஒரு திட்டத்தை வளர்க்கும் போது பல்வேறு காரணிகள் கூட பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும். திட்டங்கள் தனிமைப்படுத்தப்பட வேண்டும். அனைத்து துறை தலைவர்களும் பயிற்சியில் தேர்வாக இருக்க வேண்டும்.

படி 6—செயல்படுத்துதலுக்கான மூலோபாயம் வரைதல்

எந்த மாற்றத்தின் நேரத்தையும் கருத்தில் கொண்டு இந்த செயலில் ஒரு திட்டமிட்ட முடிவு நடைமுறைப்படுத்தப்படும். உதாரணமாக, ஒரு உற்பத்தியின் விலையில் உயர்வு ஏற்பட்டால், மாற்றத்தைச் செயல்படுத்த முடிவெடுப்பது மிக முக்கியமானதாகும். ஏனென்றால், மாற்றம் உள்ளார்ந்த ஊழியர்களிடம் தொடர்புடையது. இதனால்

திட்டமிடப்பட்ட மாற்றத்திற்கு எந்த எதிர்ப்பும் இல்லை, அதற்கான பொருத்தமான நேரத்தில் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும்.

படி 7—திட்டத்தை செயல்படுத்தவும்

பல்வேறு துறைகளில் அனைத்தையும் பொறுப்பேற்க வேண்டும் என்பதற்காக திட்டத்தை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கான முடிவை அமுல்படுத்த வேண்டும். இந்த அமைப்புகளின் அனைத்து உறுப்பினர்களையும், குறிப்பாக பாதிக்கப்படுபவர்களிடமிருந்தும் ஏற்றுக்கொள்வதை உறுதிப்படுத்துவதற்காக, இது அறிவிப்பு மாநாடுகள் அல்லது உள்ளக கருத்தரங்குகள் தேவைப்படலாம். செயல்முறையின் ஒரு முறை மாற்றமாக ஒரு குறுகிய காலத்தில் நடைமுறைப்படுத்தப்படலாம், ஆனால் அதன் பின்னர் பெரும் மதிப்பு இருக்கும். மனப்பான்மையின் உணர்ச்சிகள் மற்றும் நடத்தை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பணியாளர் எதிர்வினைகள் மாற்றம் நேர்மறையான திசைகளில் இணைக்கப்பட வேண்டும்.

படி 8—மதிப்பீடு செய்தல் மற்றும் கருத்து தெரிவித்தல்

மாற்றத்தின் விளைவு மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும் மற்றும் பொருத்தமான கருத்து வழங்கப்பட வேண்டும். பயிற்சி மற்றும் அபிவிருத்திக்கான மாற்றங்கள் பணியாளர்களின் வருவாயைக் குறைக்கும் எனில், மாற்றத்தின் குறிக்கோள் அடையப்பட்டதாக கருதப்படும். முடிவுகள் எதிர்பார்ப்புக்கு முரணாக இருந்தால், ஒரு புதிய மாற்றம் காரணத்தை கண்டறிய வேண்டியிருக்கலாம்.

12.4 மாற்றத்திற்கு எதிர்ப்பு

நிறுவனங்கள் தங்கள் சூழலில் மாற்றங்களைச் சரிசெய்வதற்கு மாற்றங்களைத் தொடங்கினாலும், சில நேரங்களில் மக்கள் அதை எதிர்த்து நிற்கின்றனர். ஆகையால், மாற்றங்களை ஆதரிப்பதில் அவர்கள் மிகவும் திறமையானவர்களாக விரும்பினால், மேலாளர்கள் தங்களுடனும் மற்றவர்களுடனும் எதிர்ப்பின் வெளிப்பாடல்களை அங்கீகரிக்க வேண்டும்.

அமைப்புகளுக்குள்ளாக மாற்றுவதற்கான எதிர்ப்பின் ஆதாரங்கள் எதிர்ப்பின் மூலங்கள் மற்றும் எதிர்ப்பின் தனிப்பட்ட ஆதாரங்களாக வகைப்படுத்தப்படுகின்றன.

குறிப்பு

நிறுவன ஆதாரங்களின் எதிர்ப்பு

டேனியல் காண்ட்ஸ் மற்றும் ராபர்ட் டு கான் ஆகியோரின் கருத்துப்படி, எதிர்ப்பின் அமைப்பு ஆதாரங்கள் ஆறு பொதுக் குழுக்களாக பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.

1. உறுதியற்ற நிலை அல்லது கட்டமைப்பு நிலைத்தன்மையும் ஒரு அமைப்பின் விதிகள், கொள்கைகள் மற்றும் அமைப்பு நிலைமை களை பராமரிப்பதற்கான போக்கு ஆகியவற்றைக் குறிக்கிறது. எனவே மாற்றத்தை நிலைநிறுத்துவதற்கு பதிலாக அமைப்புக்கு பயனளிக்கும்.வேளையில் மாற்றத்தை எதிர்க்கின்றன.
2. அமைப்பின் மற்ற பிரிவுகளின் சார்பற்ற தன்மையை அடையாளம் காட்டாமல், அதன் ஒரு பிரிவை அல்லது பிரிவின் ஒரு பகுதியை மாற்ற ஒரு அமைப்பு முயற்சிக்கும் போது, அதன் பிறகு மாற்றம் குறித்து குறுகிய கவனம் செலுத்த வேண்டும் என்று கூறப்படுகிறது. பெரும்பாலும் பிரிவின் ஒரு பகுதியை முழுமையாக மாற்றாமல் மாற்ற முடியாது.
3. மாற்றத்தை கொண்டு வர ஒரு தனிநபரின் முயற்சி பலவீனமடையக்கூடும்.
4. இந்த மாற்றம் ஒரு ஆண்டு அனுபவம் பின்னர் கட்டப்பட்ட சிறப்பு நிபுணத்துவம் வலுவிழக்கச ் செய்யும் என்றால் எதிர்ப்பு நிபுணத்துவம் வடிவத்தில் கூட எடுக்கலாம். வேலை வகைகளின் எண்ணிக்கையை குறைப்பது தொடர்பான நிறுவன மறுசீரமைப்பு அடிக்கடி இந்த மாதிரி யான எதிர்ப்பை சந்திக்கிறது.
5. ஒரு அமைப்புக்குள் சக்தி உறவுகளை மாற்றக்கூடிய எந்த மாற்றமும் ‘‘அச்சுறுத்தப்பட்ட சக்தி’’ என்று அழைக்கப்படும் எதிர்ப்பின் வடிவத்தை சந்திக்கலாம்.
6. நிறுவனத்தின் ஒரு பகுதியிலிருந்து மற்றொரு பகுதிக்கு வள ஒதுக்கீட்டை மாற்றுவதற்கு எதிர்ப்பு ஏற்படும் போது மாற்றம் ஏற்படலாம்.

எதிர்ப்பின் தனிப்பட்ட ஆதாரங்கள்

ஆராய்ச்சியாளர்களின் கூற்றுப்படி, மாற்றத்தை எதிர்ப்பதற்கு தனிநபர்களுக்கு பின்வரும் காரணங்கள் உள்ளன:

- எளிய பழக்கங ்கள் அதிக எதிர்ப்பை ஏற்படுத்துகின்றன. பெரும்பாலான மக்கள் தங்கள் வேலையில் ஒரு புதிய அணுகுமுறையை கற்றுக் கொள்வதற்கு மாறாக ஏற்கனவே செய்த வேலையை மீண்டும் செய்ய விரும்புகிறார்கள்.
- ஒருவேளை மாற்றத்திற்கான ஊழியர்களின் எதிர்ப்பின் மிகப் பெரிய காரணம் நிச்சயமற்ற நிலையில் உள்ளது. வரவிருக்கும் மாற்றத்தால் ஊழியர்கள் பதட்டமாக மாற வாய்ப்புள்ளது. அவர்களுக்கு புதிய வேலை கோரிக்கைகளை சந்திக்கும் திறன்

குறிப்பு

பற்றிய கவலை. எனவே, வேலை பாதுகாப்பின்மை உணர்வு முன்னணி அடைகிறது.

- சிலர் மாற்றத்தை எதிர்க்கும் வகையில் இழப்பை தவிர்க்க வேண்டும். உதாரணமாக, பல நிறுவனங்கள் தலையீடுகளை மாற்றியமைத்து வேலை ஏற்பாடுகளை மாற்றியமைக்கின்றன. இதனால் சமூக வலைத்தளங்கள் பாதிக்கப்படுகின்றன. சமூக உறவுகள் பெரும்பாலான மக்களுக்கு முக்கியம் எனவே அவர்கள் அந்த உறவுகளை மோசமாக பாதிக்கும் எந்த மாற்றத்தையும் எதிர்க்கிறார்கள். மாற்றம் மக்கள் உணர்வுகளையும் சுய நம்பிக்கையையும் அச்சுறுத்துகிறது.
- மாற்றத்தை ஊக்குவிப்பவர்களின் கருத்துக்களைக் கருத்தில் கொண்டு, அடிப்படை சூழ்நிலைகளின் உணர்வுகள் வேறுபடுவதால், மக்கள் மாற்றத்தை எதிர்க்கலாம்.

மாற்றுவதற்கான எதிர்ப்பை மீறுதல்

எதிர்ப்பின் முகத்தில் திட்டமிட்ட மாற்றத்தை மேலாளர்கள் கைவிடக் கூடாது. எதிர்ப்பை முறியடிக்க குறிப்பிட்ட அணுகுமுறைகளை பரிந்துரைப்பதற்கு முன், மூன்று முக்கிய முடிவுகளை மனதில் வைக்க வேண்டும். முதலில், ஒரு அமைப்பு மாற்றத்திற்கு தயாராக இருக்க வேண்டும். இரண்டாவதாக, மாற்றத்தின் செயல்முறை பற்றி மேல் நிர்வாகம் ஊழியர்களுக்கு தெரிவிக்க வேண்டும். மூன்றாவதாக, மாற்றத்தின் ஊழியர்களின் உணர்வுகள் அல்லது விளக்கங்கள் பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும்.

மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பை தொடர்ந்து வரும் முறைகள் பின்வருமாறு:

- பங்கேற்பு: பொதுவாக பங்கு மாற்றத்திற்கு எதிர்ப்பை கடக்க மிகவும் பயனுள்ள நுட்பம் கருதப்படுகிறது. மாற்றத்தை திட்டமிடுதல் மற்றும் செயல்படுத்துவதில் பங்கு கொள்ளும் பணியாளர்கள், இதில் ஈடுபடவில்லை என்பதை விட, மாற்றத்திற்கான காரணங்களை அறிந்து கொள்வது நல்லது. அவர்கள் மாற்றத்தை உறுதி செய்து அதை வேலை செய்வார்கள். தங்கள் சொந்த கருத்துக்களை வெளிப்படுத்த மற்றும் மற்றவர்களின் முன்னோக்குகளை புரிந்து கொள்ளும் வாய்ப்பைக் கொண்ட ஊழியர்கள், மனதார மாற்றத்தை ஏற்றுக்கொள்ள வாய்ப்புள்ளது. இது ஒரு நேரம் எடுத்துக்கொள்ளும் முறையாகும்.
- கல்வி மற்றும் தகவல் தொடர்பு: எதிர்பார்க்கப்படும் முடிவுகளின் தேவையைப் பற்றி பணியாளர்களைக் கற்பித்தல், வரவிருக்கும் மாற்றம் எதிர்ப்பை குறைக்க உதவுகின்றன.மாற்றத்தை திட்டமிட்டு செயல்படுத்த,மேலாளர்கள் ஒரு திறந்த

குறிப்பு

தொடர்புகளை தக்க வைத்துக் கொள்ள வேண்டும். எனினும், இது ஒரு நேர நுகர்வு செயல்முறையாகும்.

- மாற்றத்தை எளிதாக்குதல்: ஊழியர்கள் மாற்றத்தை எதிர்த்து நிற்கும் நேரத்தை அறிந்த பின்னர் மேலாளர் அவர்களை நிச்சயமற்ற மற்றும் இழப்பு உணர்வுடன் சமாளிக்க முடிந்தவரை உதவி செய்ய வேண்டும். படிப்படியாக மாற்றங்களை அறிமுகப்படுத்துதல், தேவையான மாற்றங்களை மட்டுமே செய்வது, முன்கூட்டியே மாற்றங்களை அறிவித்தல் மற்றும் காரியங்களைச் செய்வதற்கான புதிய வழிமுறை களை மாற்றுவதற்கு நேரத்தை அனுமதிப்பது ஆகியவை எதிர்ப்பை குறைக்க உதவும்.
- படைகள் பகுப்பாய்வு: ஒரு மாற்றம் திட்டமிடப்பட்டுள்ளது என்று கிட்டத்தட்ட எந்த சூழ்நிலையிலும், மாற்றத்திற்கு எதிராகவும், சக்திகள் செயல்படுகின்றன. பலவந்தமான பகுப்பாய்வில், மேலாளர்கள் ஒவ்வொன்றின் படைகளையும் பட்டியலிட்டு, மாற்றத்திற்கு எதிராக செயல்படும் சில சக்திகளைக் குறைக்க முயற்சிப்பார்கள்.
- பேரம்பேசுதல்: யாரோ அல்லது சில குழுவோ ஒரு மாற்றத்தில் தெளிவாக இழந்து விடும் மற்றும் அந்த குழுவிற்கு எதிர்த்து நிற்பதற்கு கணிசமான அதிகாரம் இருக்கும் இடத்தில், பேச்சுவார்த்தை தேவைப்படுகிறது. சில சமயங்களில் இது பெரிய எதிர்ப்பை தவிர்ப்பதற்கு ஒப்பீட்டளவில் சுலபமான வழியாகும்.
- கையாளுதல் மற்றும் ஒத்துழைப்பு: மற்ற உத்திகள் வேலை செய்யாது அல்லது மிகவும் விலையுயர்ந்து இருக்கும் போது இது பின்பற்றப்படுகிறது. இது விரைவாகவும் மலிவாகவும் இருக்க முடியும். இருப்பினும், மக்கள் கையாளப்படுவதாக உணர்ந்தால் அது மேலும் சிக்கல்களுக்கு வழிவகுக்கும்.
- வெளிப்படையான மற்றும் மறைமுகமான அழுத்தம்: வேகம் அவசியமா னதும், மாற்றீடாளர்களுக்கு கணிசமான சக்தியைக் கொண்டிருப்பதும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டது. இது வேகமானது மற்றும் எதிர்ப்பை சமாளிக்க முடியும்.

மேற்கூறிய முறைகளில் ஒவ்வொன்றும் அதன் நன்மைகளையும், குறைபாடுகளையும் கொண்டது. மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பை கடக்க உலக ளாவிய உத்திகள் ஏதுமில்லை. எனவே, சில மாற்றங்களை அறிமுகப்படுத்த திட்டமிடும் ஒரு அமைப்பு அதன் பணியாளர்களிடம் இருந்து எதிர்ப்பை எதிர்கொள்ள தயாராக இருக்க வேண்டும். ஒரு அமைப்பு அத்தகைய மின்தடைகள் முறியடிக்க திட்டமிடப்பட்ட அணுகுமுறையை கொண்டிருக்க வேண்டும்.

அலகு-13

குறிப்பு

பதிலளித்தல் நிறுவன திட்டமிடல்: உலகளாவிய மற்றும் கலாச்சார பிரிவினருக்கு பதிலளித்தல்

13.0 அறிமுகம்

முந்தைய அலகில் நீங்கள் பொருள், இயற்கை மற்றும் நிறுவன மாற்றத்தின் காரணங்கள் பற்றிக் கற்றுக்கொண்டீர்கள். இந்த அலகில் மாற்றம், செயல்முறை, தனித்தன்மை, நிறுவனத்தை எதிர்க்கும் நிறுவன காரணிகள், மாற்றங்களை நிறுவகிப்பதில் எளிதாக்கும் முறைகள் ஆகியவற்றைப ் பற்றிக் காண்போம். உலகளாவிய நிறுவனங்கள் தமது நிறுவனத்தை விரிவுபடுத்துவதற்கும், இலாபங்களை அதிகரிப்பதற்கும் ஒரே நோக்கம் கொண்ட கலாச்சார மற்றும் உலகளாவிய பன்முகத்தன்மையை எவ்வாறு சமாளிக்கின்றன என்பதற்கான கடுமையான கருத்துடன் இந்த அலகு தோன்றுகிறது.

இன்றைய உலகில், ஒரு உலகம் ஒரு உலகளாவிய கிராமம் ஆனது மற்றும் மெய்நிகர் குழுக்கள் எடுக்கப்பட்டபோது, கலாச்சார பன்முகத்தன்மையைப் புரிந்து கொள்வது மற்றும் மரியாதை செய்வது ஆகியவை முன்பிருந்ததைவிட மிக பெரிய மற்றும் முக்கிய பாத்திரத்தை வகிக்கிறது. மக்கள் புரிந்துகொள்ளவும், கற்றுக்கொள்வதற்கும், மரியாதை செலுத்துவதற்கும், மற்றவர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதும், மக்கள் குறுக்கு வெட்டுக்களில் இருந்து மக்களுடன் சேர்ந்து வேலை செய்யும் போது இது நிகழ்கிறது.

13.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ❖ சர்வதேச மட்டத்தில் உள்ள நிறுவனங்கள் எதிர்கொள்ளும் சவால்களை அடையாளம் கண்டறிய முடியும்.
- ❖ தேசிய கலாச்சாரங்களின் ஒற்றுமை மற்றும் பன்முகத்தன்மையை பற்றி விவாதிக்க முடியும்.

13.2 சர்வதேச அளவில் சவால்கள்

குறிப்பு

சர்வதேச வர்த்தகமானது சில நூற்றாண்டுகளாக இருந்தபோதிலும், கடந்த நூற்றாண்டின் இரண்டாவது பாதி உலகத்தை தன்னைத்தானே நெருக்கமாக கொண்டு செல்வதில் மிகவும் தாக்கம் செலுத்தியது. உலகளாவிய உற்பத்தி, விநியோகம் மற்றும் உலகளாவிய மூலோபாய கூட்டுக்கள் உள்ளிட்ட உலகின் முன்னோடியில்லாத உலகளாவிய பொருளாதார நடவடிக்கையின் ஒரு யுகத்தை 1950 களில் இருந்து உலகெங்கும் பெற்றுள்ளது. சமீபத்தில், கடந்த நூற்றாண்டின் கடைசி தசாப்தத்தில், இந்தியாவும் சீனாவும் பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் நுழைவதற்கு திறந்துவைக்கப்பட்டன. கம்யூனிசத்தின் கீழ் மற்ற சில மூடிய சந்தைகள் சோவியத் யூனியன் மற்றும் கிழக்கு ஐரோப்பா போன்ற சமூக பொருளாதாரங்களும் சர்வதேச பொருளாதார அரங்கில் இணைந்துள்ளன. IBM,GE, BP மற்றும் சீமென்ஸ் வர்த்தக நிறுவனங்கள் 50 க்கும் மேற்பட்ட நாடுகளில் உள்ள சில பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் ஆகும். மிட்ரொப்டின் கூற்றுப்படி, “அனைத்து நடைமுறை நோக்கங்களும் இன்று அனைத்து வியாபாரத்திற்கும் உலகளாவியதாக உள்ளது. ஒரு உலகப் பொருளாதாரத்தில் வியாபாரம் செய்வதற்கான புதிய விதிகளை தெளிவாக புரிந்துகொள்ளும் நிறுவனங்கள், தொழில்கள் மற்றும் முழுச் சமுதாயங்களும் அழிந்து போகாது, புத்துயிர் பெறும்”.

கலாச்சாரம், மக்கள் மற்றும் நிறுவனங்களின் நடத்தையை வரையறுக்கிறது. மேலும் சர்வதேச மேலாளர்கள் பெருகிய முறையில் நிறுவன செயல்பாடுகளில் தேசிய கலாச்சாரத்தின் செல்வாக்கை அங்கீகரிக்கின்றனர். அவர்கள் குறுக்கு கலாச்சாரத்தின் திறன்களை பெறுவதில் பயிற்றுவிக்கப்பட்டனர். மேலாண்மை மற்றும் அவர்கள் உலகெங்கிலும் நிறுவன அமைப்புகளில் மக்களின் நடத்தையைப் படிப்பார்கள். அவர்கள் சகல நாடுகளிலிருந்தும் கலாச்சாரங்களிலிருந்தும் சக பணியாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், வழங்குபவர்கள் மற்றும் கூட்டாளிகளுடன் தொடர்பு கொள்ளுதல் மற்றும் மேம்படுத்த உதவுகிறார்கள். பெரும்பாலும் பன்மொழி, உலகளாவிய மேலாளர் உலக பார்வையுடன் சிந்திக்கிறார், பல்வேறுபட்ட நம்பிக்கைகள், நடத்தை மற்றும் பல்வேறு மக்களின் நடைமுறைகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தனது மூலோபாயத்தை உருவாக்குகிறார். அவர் பல்வேறு வணிக சூழல்களுக்கு நன்கு ஏற்றுக்கொள்கிறார், மேலும் அவர் இருக்கும் சூழலைப் பொறுத்து விரைவாக சிக்கல்களை தீர்க்கிறார். அவர் வெவ்வேறு அரசியலமைப்பு மற்றும் அரசியல் அமைப்புகளை புரிந்துகொண்டு மதிக்கிறார், அவர் கொடுக்கப்பட்ட வர்க்கத்தின் கலாச்சார சூழலில் தொடர்பு கொள்கிறார். அனுபவம் வாய்ந்த சர்வதேச மேலாளர்கள், கலாச்சாரம் ஒத்துப்போகும் தன்மை, நெகிழ்வு, பொறுமை மற்றும் மரியாதை ஆகியவற்றின் “பூகோள மனநிலையைப்” புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

அட்லர் மற்றும் பர்த்தலோமி ஆகியோரின் கூற்றுப்படி, உலகளாவிய மேலாளர்களுக்கு தேவையான திறன்களும் அணுகுமுறைகளும் பின்வருமாறு:

உலகளாவிய முன்னோக்கு: ஒரு உலகளாவிய மேலாளர் ஒன்று அல்லது இரண்டு நாடுகளில் இருந்து ஒரு உலகளாவிய வர்த்தக முன்னோக்கிற்கு தனது கவனத்தை விரிவாக்க வேண்டும்.

கலாச்சார அக்கறை: அவர் பல்வேறு நாடுகளில் பன்முகத்தன்மை மற்றும் பல்வேறு கலாச்சாரங்களை நன்கு, புரிந்து மற்றும் மதிக்க வேண்டும். பன்னாட்டு தொடர்பு மற்றும் சூழல்களின் இயக்கவியல் பற்றியும் அவர் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும்.

கலாச்சார ரீதியிலான தன்மை: கலாச்சார ரீதியிலான விழிப்புணர்வை தவிர்த்து, உலகளாவிய மேலாளர், புரவலன் நாட்டினுடைய மக்களின் கலாச்சாரத்திற்கு ஏற்றவாறு நெகிழ்வதோடு, அவர்களோடு சேர்ந்து வாழவும் வேலை செய்யவும் முடியும். அவர் உள்நாட்டு நாட்டிலோ அல்லது புரவலர் நாட்டிலோ இருந்தாலும், நாளொன்றுக்கு ஒரு நாளில் குறுக்கு உரையாடலில் ஈடுபட வேண்டும்.

பரந்த வெளிநாட்டு அனுபவத்தை வாங்குதல்: பல்வேறு நாடுகளில் பணியாற்றுவதன் மூலம் பல்வேறு அனுபவங்களை அவர் வெளிப்படுத்த வேண்டும், இது அவரது சிந்தனை மற்றும் தொடர்புகளின் எல்லைகளை விரிவுபடுத்தும்.

கலாச்சார வேறுபாடுகளை புரிந்துகொள்ளுதல்: உலகமானது தனித்துவமான கலாச்சாரங்களின் அசாதாரணமான எண்ணிக்கையில் உள்ளது. அங்கு ஆப்பிரிக்காவில் மட்டுமே தனித்துவமான மொழிகளின் பழக்கவழக்கங்கள் மற்றும் மதிப்புகளுடன் 800 க்கும் மேற்பட்ட தனித்துவமான கலாச்சாரங்கள் உள்ளன. அவை தேசிய எல்லைகளால் முற்றிலும் வரையறுக்கப்படவில்லை. சீனாவில் 200 க்கும் மேற்பட்ட தனித்துவமான கலாச்சார குழுக்கள் இருக்கலாம். இந்திய மாநிலங்கள் மொழி அடிப்படையில் ஏற்பாடு செய்யப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு மொழியும் அதன் சொந்த கலாச்சாரத்தை குறிப்பிடுகிறது. பெங்காலி கலாச்சாரத்தில் இருந்து பஞ்சாபி கலாச்சாரம் வேறுபட்டது. இந்தியா மதங்களின் அடிப்படையில் வேறுபாடளும் ஒரு மதச்சார்பற்ற நாடாகவும் உள்ளது.

பின்னர் கிட்டத்தட்ட அனைத்து சமுதாயங்களும் தங்கள் உபதேசங்கள் மற்றும் தனித்துவமான குழுக்களாக கலாச்சாரங்கள் உள்ளன. உதாரண மாக, அமெரிக்காவில் கௌகேசியர்கள், அமெரிக்கர்கள் மற்றும் ஆப்பிரிக்க அமெரிக்கர்கள் இடையில் வேறுபாடு காணப்படுகிறது. சில நேரங்களில் இந்த துணை கலாச்சாரங்களின் துயர முடிவுகளில் மோதல் காணப்படுகிறது. நைஜீரியாவில்

குறிப்பு

உதாரணமாக ஒரு உயரடுக்கு பழங்குடி சமுதாயம் பியா பிராவில் ஈபோ பழங்குடியினரின் வெகுஜன இனப்படுகொலை விரைவாக நேர்ந்தது. பழங ˙குடினரின் மோதல்களால் சோமாலியா மற்றும் ராவண்டாவில் ஆப்கானிஸ்தானின் போர்ப்பிரதேசங்களுக்கிடையில் வன்முறை போட்டியால் ஒரு மில்லியனுக்கும் மேலான மக்கள் உயிரிழந்தனர். அதன்படி, ஒரு சர்வதேச மேலாளர் கலாச்சார ரீதியாக உணர்வை பயிற்றுவிப்பவர், கலாச்சார நுண்ணுணர்வு என்பது, கலாச்சார வேறுபாடுகளை வெளிப்படையாகத் தீர்ப்பது அல்லது ஒரு குழு அல்லது மற்றொன்றின் பக்கங்களை எடுத்துக் கொள்ளாமல் திறமையுடன் செயல்படுவது பற்றி நன்கு அறிந்திருப்பதைக் குறிக்கிறது.

மக்கள் தங்கள் மதிப்புகள், நம்பிக்கைகள் மற்றும் மனப்பான்மைகளுக்கு ஏற்ப நடந்துகொள்கிறார்கள். உலகளாவிய மேலாளர்களால் நடத்தப்படும் நிறுவன நடத்தையின் புள்ளிவிவரம் வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றுவதற்காக அண்டை நாடுகளில் மக்களின் நம்பிக்கைகள் மற்றும் மனப்பான்மைகளை புரிந்து கொள்ள வேண்டும். மதிப்புகள் ஒரு குறிப்பிட்ட சமுதாயத்தில் எவ்வாறு இருக்க வேண்டும் என்பது பற்றிய அடிப்படை ஊகங்கள் இருக்க வேண்டும். அவர்கள் நல்ல அல்லது தீய, முக்கியமான, சிறிய தார்மீக நெறிமுறை மற்றும் பல பற்றி கூட்டு நம்பிக்கையில் இருக்கின்றனர். சமூக துணையில் மதிப்புகள் மாற்ற முடியாதவையாக அமைந்திருந்தால் அவை கடினமானதக இருக்கும். மாடுகள் புனிதமானவையாக கருதப்படுவதால் இந்துக்கள் மாட்டிறைச்சி சாப்பிட மாட்டார்கள். அசுத்தமானதாக கருதப்படுவதால், முஸ்லிம்கள் பன்றி இறைச்சி சாப்பிட மாட்டார்கள். சீக்கியர்கள் புகைபிடிப்பதில் சமூகத்திற்கு எதிர்ப்பான செயல் என்று கருதுவதால் அவர்கள் புகைபிடிப்பதில்லை. இவை நூற்றாண்டுகளாக இருந்து வருகின்ற மதிப்பு நிறைந்த செயலாகும். பெரும்பாலான இஸ்லாமிய நாடுகளில் பெண்கள் தலையில் இருந்து கால் வரை தங்களை மறைத்து கொள்வது நடைமுறையில் உள்ளது. சவூதி அரேபியாவில் பெண்கள் காரை ஓட்ட அனுமதிக்கப்படவில்லை. அவர்கள் வேலை செய்ய அனுமதித்தாலும் கூட, அது அவர்களின் கணவர்களின் அனுமதியுடன் இருக்கிறது.

எது நல்லது எது கெட்டது போன்ற செயல்களைச் செய்வதற்கான வழிமுறை பற்றி நம்பிக்கைகள் வலியுறுத்துகின்றன. கொடுக்கப்பட்ட சமுதாயத்திலோ அல்லது மதத்திலோ கூட வேறுபட்ட நம்பிக்கைகள் இருக்கலாம்.உதாரணமாக இந்துக்கள் வெவ்வேறு தெய்வங்களை நம்புகிறார்கள், அவர்கள் அனைவரும் ஒரே மதத்தைச் சேர்ந்தவர்கள் என்றாலும், அவர்களில் சிலர் இறைச்சியை சாப்பிடுவது இல்லை, இந்தியாவில் மெக்டொனால்டின் உணவகங்கள் மாட்டிறைச்சிப் பண்டம் விற்பதில்லை. பிராமணர்கள் கண்டிப்பாக சைவ உணவை உண்பவராக இருப்பார்கள். கொடுக்கப்பட்ட நாட்டில் உள்ள மக்களுக்கு

நம்பிக்கைகள் பற்றிய அறிவு சில விலையுயர்ந்த தவறுகளை தவிர்ப்பதற்காக நிறுவனங்களுக்கு உதவுகிறது.

மனப்போக்குகள் தனிநபர்களின் சரியான நடத்தையை வரையறுக்கின்றன, இவை பொதுவாகவே இருக்கின்றன. சமூக மதிப்புகள் மற்றும் குழு நம்பிக்கைகளின் சூழலில் உருவானது. தனிப்பட்ட உறவு களின் மனோதத்துவத்தை புரிந்துகொள்வதில் மனப்பான்மைகள் முக்கிமானவையகும். ஒரு மோசமான அணுகுமுறையால் ஒரு செல்வாக்கு மிகுந்த நபரின் அமைப்பில் பிரச்சினைகளை உருவாக்க முடியும். உதாரண மாக, அரசாங்கத்தின் கூட்டு அணுகுமுறை, வெளிநாட்டு முதலீட்டை நோக்கி வெளிநாட்டு நேரடி முதலீட்டின் (FDI) அளவை ஊக்குவிக்கவோ அல்லது ஊக்கப்படுத்தவோ முடியாது.

13.3 தேசிய கலாச்சாரங்களின் ஒத்திசைவு மற்றும் முதுகெலும்புகள்

ஹோப்ஸ்டீட் (1980) பல்வேறு நாடுகளில் பரந்த ஒரு பன்னாட்டு நிறுவனம் ஊழியர்களுக்கு ஒரு ஆய்வு நடத்தினார். பல்வேறு தேசிய கலாச்சாரங்களில் உள்ள ஒற்றுமைகள் மற்றும் வேறுபாடுகளை அடையாளம் காண்பதே அவரது நோக்கம். இந்த நிலைமை கட்டுப்படுத்தப்பட்டது, அதனால் நடைமுறையில் உள்ள மாறுபாடு மற்றும் நிறுவனத்தின் வழிமுறை முறையின் கொள்கைகள் பாதிக்கப்படவில்லை. எனவே நேரடியான தேசிய கலாச்சாரங்களுக்கு இந்த வேறுபாடுகள் அல்லது ஒற்றுமைகள் காரணமாக இருக்கலாம். இந்த ஆய்வின் விளைவாக, நான்கு பரிமாணங்களின் கலாச்சாரம் அடையாளம் காணப்பட்டது மற்றும் கலாச்சாரங்கள் இந்த பரிமாணங்களில் அதிகமாகவோ அல்லது குறைவாகவோ மதிப்பிடப்படலாம். இந்த பரிமாணங்கள்:

- அதிகார தொலைவு
- நிச்சயமற்ற தவிர்ப்பு
- தனிமனிதத்துவதின் கூட்டுவாதம்
- ஆண்மை பெண்மை

1. அதிகார தொலைவு

அதிகார தொலைவில் அளவு, ஒரு பண்பாடு மேலதிகாரிகள் நிறுவனத்தில் மற்றவர்களுக்கும் பயிற்சி செய்ய அதிகாரம் ஊக்குவிக்கபடுகிறது. அதிகாரத்தில் உயர்ந்த மதிப்பிடப்பட்ட ஒரு கலாச்சாரதால் அதிகாரத்தை உருவாக்குகிற பயிற்சி திறன் நம்பப்படுகிறது, இதனால் முதுநிலையாளர்க்கும் இளநிலையாளர்க்கும் இடையில் ஏற்றத்தாழ்வு ஏற்படுகிறது. இத்தகைய கலாச்சாரங்களில்

குறிப்பு

மக்கள் தொண்டர்களுக்கிடையில் குறைந்த நம்பிக்கையானது செயலற்ற முறையாக இருந்து, உயரமான அமைப்பு மையப்படுத்தப்பட்டதாக இருந்தது. பிலிப்பைன்ஸ், ஹாங்காங், இந்தியா, வெனிசுவேலா, மற்றும் பிரேசில் ஆகிய நாடுகளிலும் இந்த பிரிவில் உள்ளன. ஒரு கலாச்சாரத்தில் உயர்ந்தவர்களுக்கும் கீழ்பாளர்களுக்கும் இடையே உள்ள உறவு பரஸ்பர நம்பிக்கை மற்றும் கூட்டு முடிவெடுக்கும் நடவடிக்கையில் அதிகாரத்தின் தொலைவு குறைவாக மதிப்பிடப்பட்டது. அமைப்பின் கட்டமைப்பு முகஸ்துதி மற்றும் விரிவாக்கம் இருந்தது. இங்கிலாந்து, அமெரிக்கா, நெதர்லாண்ட்ஸ், ஆஸ்திரேலியா மற்றும் கனடா ஆகிய நாடுகள் குறைந்த சக்தித் தூரமுள்ள நாடுகளின் உதாரணங்கள்.

2. நிச்சயமற்ற தவிர்க்கல்

ஒரு கலாச்சாரம் எந்த அளவிற்கு சிக்கலை ஏற்றுக்கொள்ளும் என்பதை ஊக்கப்படுத்துவதே நிச்சயமற்ற தவிர்த்தல் என குறிப்பிடப்படுகிறது. உயர் நிச்சயமற்ற தவிர்ப்பு நாடுகளில் பாதுகாப்பு தேவை அதிகமானதாகக் காணப்பட்டதுடன், கடுமையான சட்டங்கள் இருந்தன, மேலும் பக்தர்களுக்கு கடுமையான தண்டனைகளும் இருந்தன. இந்தச் சமுதாயங்களின் மக்கள் வேலைகளை மாற்றாததால், ஒத்துழையாமைக்கு அனுதாபம் காட்டாதிருப்பதற்கு மிகவும் கடினமாக உழைத்தனர். உதாரணத்திற்கு கிரீஸ், போர்த்துக்கல், ஜப்பான், பெரு மற்றும் பிரான்ஸ் ஆகியவை அடங்கும். நிச்சயமற்ற தவிர்த்தல் குறைவாக மதிப்பிடப்பட்ட கலாச்சாரங்களில், தெளிவற்ற சூழல்கள் மிகவும் தாங்கத்தக்கதாக இருந்தன, மேலும் விதிகள் கடைப்பிடிக்கப்படுவதில் குறைவான முக்கியத்துவம் இருந்தது. மேலாளர்கள் சிக்கலை ஏற்றுக்கொள்ளவும் தங்கள் சொந்த திறமைகளை நம்பவும் தயாராக இருந்தனர். டென்மார்க், இந்தியா, கிரேட் பிரிட்டன், சுவீடன் மற்றும் அமெரிக்கா ஆகியவை குறைந்த நிச்சயமற்ற தவிர்ப்பு நாடுகளாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன.

3. தனித்தன்மை-கூட்டாண்மை

இது ஒரு கலாச்சாரம் தனித்துவமான அம்சங்களை உள்ளடக்கியது அல்லது அவற்றைச் சுற்றியுள்ள சூழ்நிலைகளை சமாளிக்க கூட்டு அல்லது குழு அணுகுமுறைகளில் நம்புகின்ற அளவிற்கு இது குறிக்கிறது. சுய மற்றும் குடும்பம் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த தனிமனித நாடுகளின் அடிப்படையிலான உள்நோக்கங்கள் குறித்து கவனம் செலுத்துகிறது. இங்கிலாந்து, கனடா, அமெரிக்கா ஆகியவை தனிப்பட்ட சமூகங்களாக இருக்கின்றன. ஒரு கூட்டுவாத கலாச்சார அமைப்புக்கு அதிக விசுவாசம் மற்றும் அர்ப்பணிப்புடன் கூடிய குடும்பமாக கருதப்படுகிறது. மற்றவர்கள் மற்றும் குழு முடிவெடுக்கும் திறன் ஆகியவற்றிற்கு முக்கியத்துவம் பெறுகிறது. சிங்கப்பூர், தைவான்

குறிப்பு

மற்றும் மெக்ஸிகோ ஆகியவை சேகரிப்புவாத கலாச்சாரங்களின் உதாரணங்களாகும்.

4. ஆண்மை-பெண்மை

இந்த பரிமாணம் ஒரு குறிப்பிட்ட கலாச்சாரத்தால் மதிப்பிடப்பட்ட சாதனைகளின் வகைகளை குறிக்கிறது. ஆண்பால் சமூகங்களில் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த பணம், பொருள் மற்றும் இலட்சியம் ஆகியவை, சமூகத்தில் ஆண் மற்றும் பெண் பாத்திரங்களைப் பற்றி தெளிவுபடுத்துகின்றன. இந்த கலாச்சாரத்தில் உள்ளவர்கள் தனி தீர்மானிப்பாளர்களாக இருக்க ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள். உதாரணமாக இங்கிலாந்து, ஜெர்மனி, தென்னாப்பிரிக்கா, மற்றும் இத்தாலி போன்ற நாடுகளில் ஆண்பால் கலாச்சாரங்கள் உள்ளடக்கியிருக்கும். பெண்மையைக் கொண்டிருக்கும் கலாச்சாரங்களில், ஒத்துழைப்பு, கவனிப்பு, வாழ்க்கை தரத்தை, பாலியல் பாத்திரங்களுக்கிடையிலான மிகவும் மங்கலான வேறுபாடு ஆகியவற்றில் முக்கியத்துவம் உள்ளது. ஊழியர்களுக்கும் முடிவுகளுக்கும் கூடுதலான சுயேட்சை உள்ளது. நெதர்லாந்து மற்றும் ஸ்காண்டினேவியா பெண்கள் கலாச்சாரங்களின் எடுத்துக்காட்டுகள் ஆகும்.

ஹோப்ஸ்டீட் 1993 மற்றொரு பரிமாணத்தை சேர்த்தது. இந்த பட்டியலில் கலாச்சாரங்களுக்கு இடையில் வேறுபாடு உள்ளது. இது நீண்டகால நோக்குநிலை என அழைக்கப்படுகிறது. இது நவீன உலகிற்கு தனிப்பட்ட சிக்கன விடாமுயற்சியையும் பாரம்பரியத்தையும் ஏற்றுக்கொள்கிறது. இந்த நோக்குநிலை கிழக்கு ஆசிய கலாச்சாரத்தின் அம்சமாகும்.

ஒரு சர்வதேச மேலாளர் ஒரு கலாச்சாரத்தில் அல்லது நாட்டில் மட்டுமே செயல்படும்போது தனது எண்ணத்தை விட அதிக பொறுப்புகளை கொண்டிருக்கிறார். மிகவும் பயனுள்ள சர்வதேச மேலாளர்கள் உள்ளுணர்வு உள்ளவர்கள், உள்ளுணர்வை நம்பியிருக்கிறார்கள், சூழ்நிலைகளை கவனமாக கண்காணிக்கிறார்கள். (ரடியு 1983). பன்னாட்டு கலாச்சாரத்தில் செயல்பட, ஒரு சர்வதேச மனநிலையை அமைப்பதற்கான சரியான சிந்தனை மற்றும் திறனைக் கொண்டிருப்பது முக்கியம் கோளம் ஆகும். போல்ட் 1988 ஒரு சர்வதேச சூழ்நிலையில் சரிசெய்ய சில வழிமுறைகளை பரிந்துரைத்தார். அவை:

- ❖ நிறுவனத்தின் தகவல்தொடர்பு அமைப்பு நன்றாக நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும், எனவே அரசியல், நிதி அல்லது பொருளாதார மாற்றங்கள் பற்றிய சரியான தகவல்கள் வணிகத்தை இயக்க உடனடியாக கிடைக்கின்றன.
- ❖ அமைப்பின் கட்டமைப்பை சமாளிக்க சர்வதேச சவால் நெகிழ்வானதாக இருக்க வேண்டும்

குறிப்பு

- ❖ உலகளாவிய சந்தையின் கோரிக்கைகளுக்கு பதிலளிப்பதைப் போன்று நிறுவனத்தில் உள்ள அணிகள் சர்வதேச அளவில் வகைப்படுத்தப்பட வேண்டும்.
- ❖ மேல் நிர்வாகக் குழுவின் அமைப்பு சர்வதேச அளவில் இருக்க வேண்டும்..

ஒரு சர்வதேச மேலாளரின் ஆர்வத்தை, நெகிழ்வுத்தன்மை,தொடர்பு திறன்கள், உறுதியற்ற தன்மை, குழு வேலை, எதிர்ப்பு மற்றும் சுய நம்பிக்கை ஆகியவற்றின் மூலம் பெறலாம்.

13.3.1 நாடுகளுக்கு இடையிலான வேறுபாடுகள்

நெறிமுறைகள் மற்றும் தகவல்தொடர்புகளின் அடிப்படையில் நாடுகளுக்கு இடையிலான வேறுபாடுகளின் சில எடுத்துக்காட்டுகளைப் பார்க்கலாம்: குறுக்கு கலாச்சார தகவல் உலகில் 6,000 க்கும் அதிகமான மொழிகள் உள்ளன, அவற்றில் பெரும்பாலானவை மிகவும் உள்ளூர்மயமாக்கப்பட்டன. சர்வதேச வர்த்தக நடவடிக்கைகளுக்கு ஆங்கிலம் மிகவும் பிரபலமாக பயன்படுத்தப்படும் மொழியாகும். உலகின் எல்லா கணினிகளிலும் 80மூக்கும் அதிகமான தகவல்களில் ஆங்கிலம் உள்ளது மற்றும் உலகளாவிய வலை (www) தகவல்களில் 85% ஆங்கிலம் உள்ளது. எனினும், அதிகாரப்பூர்வ மொழியாக ஆங்கிலம் கிட்டத்தட்ட 200 நாடுகளில் சுமார் 60 நாடுகளில் மட்டுமே பயன்படுத்தப்படுகிறது, எனவே உள்ளடக்கம் மற்றும் பின்னணியில் உள்ள ஹோஸ்ட்டின் நாட்டைப் புரிந்துகொள்வது அவசியமாகும். உதாரணமாக, “எப்பொழுது வேண்டுமானாலும் வரலாம்” என்பது இந்தியாவில் குறிப்பிடுவது போல் அமெரிக்காவில் அர்த்தம் கொள்ளப்படுவதில்லை. “பின்னர் பார்க்கலாம்” என்னும் வார்த்தை அமெரிக்காவின் ஒரு பொதுவான வாழ்த்தாகும். அதே நாளில் மறுபடியும் சந்திப்போம் என்று பொருள்படுவதில்லை.

ஆங்கில மொழி இல்லாத நாடுகளில் ஆங்கிலத்தில் எழுதப்பட்ட சில அறிவிப்புகள் மிகவும் வேடிக்கையானவை, பின்வரும் உதாரணங்களினால் காட்டப்பட்டுள்ளது.

- ❖ ஒரு சூரிச் ஹோட்டலில் படுக்கையறைக்கு எதிர் பாலினுடைய பொழுதுபோக்கு விருந்தினரின் தகுதியின்மை காரணமாக,வரவேற்பிடம் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும் என்று பரிந்துரைக்கப்படுகிறது.
- ❖ ஒரு சுவிஸ் மலைத்தொடர் விடுதியில் சிறந்த நாட்களில் பனி கூழ் இருப்பதில்லை.
- ❖ ஒரு ஜப்பனீஸ் ஹோட்டலில் நீங்கள் சேம்பர்மீட்டை பயன்படுத்தி கொள்ள அழைக்கப்படுவீர்கள்.

குறிப்பு

- ❖ ஒரு பாங்காக் உலர் தூய்மை கடையில் சிறப்பாக பெறுவதற்கு உங்கள் ஆடைகளை இங்கே கொடுங்கள்.
- ❖ ஒரு மாஸ்கோ ஹோட்டல் அறையின் கதவில் இது சோவியத் ஒன்றியத்தில் (USSR) உங்கள் முதல் வருகை என்றால், நீங்கள் வரவேற்கப்படுகிறீர்கள்
- ❖ ஒரு ரோம் சலவை சாலையில் உள்ள மகளிரே, இங்கே உங்கள் துணிகளை விட்டுவிட்டு, மதிய நேரத்தை நன்றாக செலவிடுங்கள். புரவலன் நாட்டினதும் மற்றும் அவசியமான நாட்டிற்குள்ளானதும், குறிப்பாக விடைக்குப் பின்னால் உள்ள பொருள் பற்றியும் தெரிந்துகொள்ள வேண்டிய .பின்னால் பொருள் அங்கு புரவலன் நாட்டில்மொழியை தெரிந்துகொள்ள வேண்டிய அவசியம் மற்றும் முக்கியத்துவத்தை காட்டுகின்றன. உதாரண மாக அமெரிக்காவிலுள்ள ஒரு டிரக் என்ற வார்த்தைக்கு இங்கிலாந்தில் “லாரி” என்று அழைக்கப்படுகிறது. இங்கிலாந்தில் “லிப்ட்” என்ற வார்த்தைக்கு அமெரிக்காவில் “உயர்த்தி” என்று அழைக்கப்படுகிறது. அதன்படி, ஒரு சர்வதேச மேலாளர் வார்த்தைகள் மற்றும் அவற்றின் அர்த்தங்களின் வேறுபாடுகளை உணர பயிற்சியளிக்கப்படுகிறார்.

கலாச்சாரங்கள் முழுவதும் நெறிமுறை நடத்தை

உலக வணிக அரங்கில், கலாச்சார நெறிமுறை மற்றும் அரசாங்க மற்றும் சட்ட அமைப்புகளில் வேறுபாடுகள் காரணமாக சிறப்பு நெறிமுறை சவால்கள் உருவாகின்றன. நெறிமுறை மற்றும் தார்மீக நடத்தை பல உலகளாவிய அங்கீகரிக்கப்பட்ட பண்புகள் மற்றும் கலாச்சாரத்தில் இருந்து கலாச்சாரம் வேறுபடலாம். பல பன்னாட்டு நிறுவனங்களுக்கான ஒரு சங்கடத்தை இது காட்டுகிறது. உதாரணத்திற்கு, லஞ்சம் என்பது பல வளரும் நாடுகளில் வியாபாரத்தை செய்வதற்கான செலவாகும், அது சிலவற்றால் நியாயமற்றதாக கருதப்படலாம். இது சில நாட்டுத் தலைவர்களுக்கு மிகவும் பொதுவானது தார்மீக வழிமுறைகளால் அதிர்ஷ்டத்தை அடைவதற்கு பிலிப்பைன்ஸ் மார்கோஸ் மற்றும் இந்தோனேசியாவின் சுகாரோ போன்றவை அடங்கும். அமெரிக்காவிலும் கூட, என்ரான் மற்றும் வேர்ல் காம் ஆகியோருடன் சமீ

பகால வளர்ச்சிகள் மற்றும் ஆர்தர் ஆண்டர்சனின் கணக்கியல் நிறுவனம் வணிக சூழலின் ஒரு நியாயமற்ற பக்கத்தைக் காட்டுகின்றன. பலவிதமான ஒழுக்கமற்ற நடத்தை சட்டபூர்வமாக தடைசெய்யப்பட்டுள்ளது, அத்தகைய சட்டங்கள் கண்டிப்பாக செயல்படுத்தப்படுகின்றன. ஒழுக்கமற்ற நடத்தை காரணமாக ஜனாதிபதி நிக்சன் பதவியை விலகல் செய்ய வேண்டியிருந்தது. பல அமைச்சரவை உறுப்பினர்கள் சிறையில் அடைக்கப்பட்டனர். இத்தகைய சட்டங்கள், சட்ட புத்தகங்களில் இருப்பினும், பெரும்பாலான வளரும்

நாடுகளில் கண்டிப்பாக செயல்படுத்தப்படவில்லை. வளரும் நாட்டில் வியாபாரம் செய்யும் போது ஒரு சர்வதேச நிறுவனம் இத்தகைய நடத்தைகளை எவ்வாறு கையாளுகிறது?

கூடுதலாக லஞ்சம், தொழிற்சாலைகள், குழந்தை தொழிலாளர் வேலை மற்றும் அடிப்படை மனித உரிமைகளை பாதுகாக்க, மதிக்க தவறும் அத்தகைய அரசுகளுக்கு ஆதரவு, ஏழை பாதுகாப்பு மற்றும் மோசமான வேலை நிலைமைகள் போன்றவை தற்போதைய சில முக்கிய பிரச்சனைகளில் அடங்கும். இந்தியா மற்றும் பாக்கிஸ்தானில் சிறுவர் உழைப்பு மிகவும் பொதுவானது. கைத்தொழில்கள் உற்பத்தித் தொழிலில் தொழிலாளர்கள் என்று சீனா குற்றஞ்சாட்டப்பட்டுள்ளது. ஹெய்டி மற்றும் பல கரீபியன் மற்றும் ஆபிரிக்க நாடுகளில் பாதுகாப்பற்ற வேலை நிலைமைகள் பொதுவானவை. உற்பத்தித் தொழில்களில் சீன கைதிகளை தொழிலாளர்களாக பயன்படுத்துவதாக குற்றம் சாட்டப்பட்டுள்ளது. கலாச்சாரம் நெறி முறை நடத்தை மீது இரண்டு வகையான தாக்கங்கள் உள்ளன. ஒன்று கலாச்சார சார்பியல்வாதம், மற்றொன்று நெறிமுறை ஏகாதிபத்தியம் என அழைக்கப்படுகிறது, கலாச்சார சார்பற்ற தன்மையின் படி எந்தவொரு கலாச்சாரமும் நெறிமுறைகளின் அடிப்படையில் உயர்ந்தவையாகும். உள்ளூர் அமைப்பின் மதிப்புகள் மற்றும் நடைமுறைகள் எது சரி எது தவறு என்பதை தீர்மானிக்கின்றன. வேறுவிதமாகக் கூறினால், “ரோமில் ரோமர்கள் செய்யும் வேலைகள்.” மாறாக, நெறிமுறை ஏகாதிபத்தியம் சில முழுமையான இடங்களிலும் பொருந்துகின்றன என்பதைக் குறிக்கிறது. நன்னெறி சரி எது தவறு என்ன என்பதை நிர்ணயிக்கையில் உலகளாவிய மதிப்புகள் கலாச்சாரங்களை மீறுகின்றன. உதாரணமாக, லஞ்சம் ஒழுக்க ரீதி யில் தவறானதாக இருந்தால், அது எல்லா இடங்களிலும் மற்றும் ஒவ்வொரு கலாச்சாரத்திலும் தவறு. அறநெறி ஏகாதிபத்தியத்தின் விமர்சகர்கள், மற்றவர்கள் மீது உங்கள் சொந்த ஒழுக்க நெறிகளைச் செயல்படுத்துவது தவறானது என்று வாதிடுகிறார்கள், அந்த தார்மீக மதிப்பீடுகள் உலகளவில் இயல்பானவை அல்ல, கொடுக்கப்பட்ட மக்களுடைய கலாச்சார சூழலில் மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும். உதாரணமாக, குழந்தை உழைப்பு அமெரிக்காவில் சட்டப்பூர்வமாக ஏற்றுக்கொள்ள முடியாதது. எனினும், இந்தியாவில் அல்லது பாக்கிஸ்தானில் தீவிர வறுமை உள்ளது. எனவே பெரிய குடும்பத்தின் அடிப்படை தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய குழந்தை தொழிலாளர் அவசியமாக உள்ளனர். இதேபோல், லஞ்சம் என்ற கருத்து தவறாக கருதப்படலாம் ஆனால் வளரும் நாட்டில் ஒரு உற்பத்தி ஆலை திறப்பதற்கு உரிமம் பெறுவது, நாட்டின் பொருளாதாரத்திற்கு மட்டுமல்லாமல் பல தொழிலாளர்களுக்கு வேலைகளை வழங்குவதாகவும் கருதப்படுகிறது.

அலகு-14

நிறுவன வளர்ச்சியாக்கம்

குறிப்பு

14.0 அறிமுகம்

"நிறுவன அபிவிருத்தி" (DO) என்னும் சொல், 1950 களின் மத்தியில் ரிச்சர்ட் பெக்கார்டு என்பவரால் உருவாக்கப்பட்டது, இது தனிப்பட்ட தேவைகளுடன், நிறுவன தேவைகளை ஒருங்கிணைப்பதற்காக அளிக்கப்பட பதிலாகும். 1960 களில் DO முக்கியத்துவம் பெற்றது மற்றும் தேவைகளுக்கு விடையளித்தது. DO என்பது ஒரு தலையீடு மூலோபாயம் ஆகும், இதில் குழு செயல்முறைகள் ஒரு அமைப்பின் முழு கலாச்சாரத்திலும் கவனம் செலுத்துகின்றன, இதனால் ஒரு திட்டமிட்ட மாற்றத்தை கொண்டு வர முடியும். ஹரோல்ட் ஆ.கும். M. F ரஷ் கூற்றுப்படி, O.D. நம்பிக்கை, மனப்பான்மை, மதிப்புகள், கட்டமைப்புகள் மற்றும் நடைமுறைகளை மாற்ற முற்படுகிறது, இதன் மூலம் நிறுவனம் தொழில்நுட்பத்திற்குத் தக்கவாறு மாற்றியமைக்கலாம் மற்றும் வேகமான வேகத்துடன் வாழலாம். மாற்றங்களை விரைவாக மாற்றுவதற்கு அமைப்புகளுக்கு உதவ, நடத்தை அறிவைப் பயன்படுத்துவதற்கு இது முயல்கிறது.

14.1 நோக்கங்கள்

குறிப்பு

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- நிறுவன வளர்ச்சியை வரையறுக்க முடியும்.
- நிறுவன வளர்ச்சியின் அர்த்தம், இயல்பு மற்றும் நோக்கம் குறித்து விவாதிக்க முடியும்.
- நிறுவன அபிவிருத்தி செயல்முறையை விளக்க முடியும்.
- நிறுவன வளர்ச்சி தலையீட்டின் கட்டங்களை விவரிக்க முடியும்.
- பாலின உணர்திறன் பணியிடத்தை உருவாக்குவதற்கான அவசியத்தை ஆராய்ந்து பார்க்க முடியும்.

14.2 பொருள், இயல்புகள், நோக்கங்கள் மற்றும் னுழு ன் சிறப்பம்சங்கள்

அமைப்பு வளர்ச்சி என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியின் முழு கலாச்சாரத்திலும் கவனம் செலுத்துவதற்கு குழு செயல்முறைகள் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு தலையீடு மூலோபாயம் ஆகும். அதனால் ஒரு திட்டமிட்ட மாற்றத்தை கொண்டு வரப்படும். இது ஆய்வக பயிற்சி அணுகுமுறைகளைப் பயன்படுத்துகிறது, அதாவது பங்கு வகிக்கும் விளையாட்டுகள், மேலாண்மை விளையாட்டுகள் மற்றும் உணர்திறன் பயிற்சி போன்றவை. சமுதாயத்தின், வாடிக்கையாளர்களிடமும், தொழிலாளர்களிடமும் இருந்த முன்னோக்குகளிலிருந்து இது முக்கியமானது, ஏனென்றால் ஒட்டுமொத்த செலவுகள் குறைக்கப்படுவதால் மனிதனின் வீழ்ச்சியைக் குறைக்கலாம். கூடுதலாக, தயாரிப்புகளின் தரம் அதிகரிக்கிறது மற்றும் மிகவும் பயனுள்ள நிறுவன சூழ்நிலை உருவாக்கப்பட்டது. வென்டெல் L. பிரென்ச் மற்றும் செசில் H. பெல் Jr ஆகியோர், தேசிய பயிற்சி ஆய்வகங்கள் மற்றும்

எஸோ ஸ்டாண்டர்ட் ஆயில் நிறுவனத்தின் முன்னோடி முயற்சிகளுக்கு னுனுழ் வளர்ச்சியைக் கண்டறிந்தனர், யார் சிறந்த நிறுவனங்களைக் கட்டமைப்பதில் சிக்கலைச் சந்தித்தனர், இறுதியில் அவர்கள் தங்களது முயற்சியில் இருந்து உருவானார்கள். DO தேவைப்படும் இரண்டு முக்கிய காரணங்கள் இருந்தன. அவை:

- வேலையில் வெகுமதி அமைப்பானது, வழக்கமான பயிற்சிக்கு போதுமானதாக இல்லை, அதனால் வேலைக்குச் செல்ல முடியவில்லை.

- இரண்டாவது காரணம் மாற்றத்தின் வேகமான வேகம்தான். இது உயிர்வாழ்வதற்கும் செழிப்புடனும் இருக்கும் வகையில் நிறுவனங்கள் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

DO முழு நிறுவனத்தையும் அபிவிருத்தி செய்ய முயற்சிக்கின்றது, இதனால் அது மேலும் சீராகவும், திறமையுடனும் மாற்றிக்கொள்ள முடியும். னுழு அதன் சொந்த குறைபாடுகளை கொண்டுள்ளது. தனிப்பட்ட தேவைகள் கொண்ட நிறுவன தேவைகளை ஒருங்கிணைப்பதற்கான சங்கடத்தை பெக்கார்ட் விவரித்தார்.

நிறுவன அபிவிருத்தியின்(DO) பொருள்

நிறுவன மேம்பாடு நிறுவன முன்னேற்றத்திற்கான ஒரு மூலோபாயம் ஆகும். ‘‘நிறுவன அபிவிருத்தி’’ (DO) என்ற சொல் ஒட்டுமொத்த அமைப்பை மாற்றுவதற்கான நுட்பமாக வரையறுக்கப்படலாம்.

1950 களின் பிற்பகுதியிலும் 1960 களின் முற்பகுதியிலும், குழு இயக்கவியல் மற்றும் திட்டமிடப்பட்ட மாற்றங்களின் கோட்பாடு மற்றும் நடைமுறையில் இருந்தே அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. மக்கள் மேம்பட்ட முறையில் நிறுவன அபிவிருத்தி ஒப்பந்தங்கள் மற்றும் நிறுவனங்கள் செயல்படுகின்றன, மேலும் அவை சிறப்பாக செயல்பட வழிவகுக்கும். நீண்ட கால, திட்டமிட்ட, நீடித்த முயற்சிகள் னுழு திட்டங்கள் ஆகும். உளவி யல், சமூக உளவியல், சமூகவியல், மானுடவியல், அமைப்புகள் கோட்பாடு, நிறுவன நடத்தை, அமைப்பு கோட்பாடு மற்றும் மேலாண்மை போன்ற நடத்தையியல் விஞ்ஞான அறிவை அவர்கள் அறிந்திருக்கிறார்கள். னுழு திட்டங்களின் இரண்டு முக்கிய இலக்குகள்:

(i) தனிநபர்கள், அணிகள், மற்றும் முழு நிறுவனங்களின் பணியிடங்களை மேம்படுத்துதல்.

(ii) நிறுவன உறுப்பினர்கள் தங்கள் சொந்த செயல்பாடுகளை தொடர்ந்து எப்படி மேம்படுத்த வேண்டும் என்பதைக் கற்பித்தல். இது மாற்றத்தின் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்களின் வளர்ச்சிக்கு நவீன அணுகுமுறை ஆகும். இது நடத்தை விஞ்ஞான நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் முன்னேற்றத்திற்கான ஒரு அமைப்பு ரீதியான திட்டமிட்ட மாற்றமாகும். ஆரோக்கியமான முடிவெடுக்கும் காலநிலை அமைப்பு மேம்பட்ட நிறுவன செயல்திறன் ஏற்படுத்தும் நிறுவன நிகழ்ச்சிகளால் ஊக்குவிக்கப்படுகிறது. உணர்திறன் பயிற்சியின் நோக்கம் என்பது பங்கேற்பாளர்களை தங்கள் சொந்த நடத்தை பற்றி அறிந்து கொள்ளவும், நடத்தைக்கு மிகவும் உணர்ச்சிவசப்படவும் செய்ய உதவுகிறது.

14.2.1 குறிக்கோள்கள் மற்றும் O. D. நிகழ்ச்சித் திட்டங்களின் பங்கு

வென்டெல் பிரஞ்சு வழங்கியபடி னுழு இன் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

குறிப்பு

- ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்து தனிநபர்களுக்கும் குழுக்களுக்கும் இடையிலான தனிப்பட்ட-நம்பிக்கை, தகவல் தொடர்பு, ஒத்துழைப்பு மற்றும் ஆதரவைக் கட்டியெழுப்புதல் மற்றும் மேம்படுத்துதல்.
- ஒரு குழுவினருடன் ஒரு பகுப்பாய்வு சிக்கல் தீர்க்கும் அணுகுமுறை றயை ஊக்குவித்தல்.
- தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன இலக்குகளை தனிநபர்கள் ஒரு நிறுவனத்திற்குச் சொந்தமாக்கிக் கொள்ளுதல் ஒத்திசைக்கப்படுகின்றன.
- குறைந்த செயல்பாட்டு மட்டத்திற்கு முடிவெடுக்கும் செயல்முறையை நீட்டிக்க வேண்டும்.
- திட்டமிடல் தொடர்பான தனிப்பட்ட பொறுப்புகளை அதிகரித்தல் மற்றும் செயல்படுத்துத்தல்

14.2.2 DO யின் சிறப்பம்சங்கள் மற்றும் அடிப்படை மதிப்பீடுகள்

DO திட்டங்களின் ஊகங்கள் பின்வருமாறு

1. தனிநபர்களுடன் கையாளுவதற்கான அனுமானங்கள்: நிறுவனங்கள் தனிநபர்கள் பற்றி இரண்டு அடிப்படை ஊகங்கள் உள்ளன:

(a) பெரும்பாலான தனிநபர்கள் தனிப்பட்ட வளர்ச்சியை நோக்கி செல்கின்றனர். அவர்கள் தங்கள் திறனை வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும், மேலும் ஆதாரமாக உள்ள சூழலுடன் வழங்கப்பட வேண்டும். வேறு வார்த்தைகளில் சொன்னால், ஒரு நபர் அடிக்கடி வளர விரும்புவார். அதனால் ஒரு நபர் வளர இது ஊக்கமளிக்கும் மற்றும் சவாலான வேலை சூழலை தூ ண்டுகிறது மற்றும் ஊக்குவிக்கிறது.

(b) பெரும்பாலான மக்கள் உருவாக்கும் திறன் கொண்டவர்களாக இருக்கிறார்கள், பெரும்பாலான நிறுவனச் சூழல்களை விட நிறுவன இலக்குகளை அடைய அதிக பங்களிப்பு செய்கிறார்கள்.இந்த அனுமானத்தின் உட்குறிப்பு மக்கள் நிபுணத்துவம் கொண்டது.

நிறுவனங்களின் தடைகளை அகற்ற வேண்டும் மற்றும் வெற்றிக்கான வெகுமதி வழங்க வேண்டும்.

குறிப்பு

2. குழுக்களுடன் கையாள்வதற்கான அனுமானங்கள்: இந்த ஊகங்கள் பணி அணிகள் முக்கியத்துவத்துடன் தொடர்புடையது:

(a) பெரும்பாலான மக்களுக்கு வேலை குழு உளவியல் ரீதியாக தொடர்புடையது. வேலை குழு திருப்தி மற்றும் திறமை உணர்வுகளை பெரிதும் பாதிக்கிறது. எனவே, தனிப்பட்ட இலக்குகளை குழுவின் இலக்குகளாக ஒருங்கிணைக்க வேண்டும்.

(b) பெரும்பாலான மக்கள் குறைந்தபட்சம் ஒரு சிறிய குறிப்புக் குழுவுடன் ஒத்துழைக்கிறார்கள்.

(c) சமூக மற்றும் வேலை உணர்ச்சி தேவை ஆகியன வேலை குழுக்களின் திருப்திக்கான சிறந்த வழி ஆகும். இதன் விளைவாக ஆதரவு குழுக்கள் ஆதரவு திறந்த மற்றும் நம்புதல் ஒரு தனிநபரின் தனிப்பட்ட வளர்ச்சியை ஊக்குவிக்கும்.சமூக மற்றும் வேலை உணர்ச்சி தேவை ஆகியன வேலை குழுக்களின் திருப்திக்கான சிறந்த வழி ஆகும்.

(d) பெரும்பாலும், வேலைகள் அல்லது சக ஊழியர்களைப் பற்றி தனிநபர்கள் தங்கள் உணர்ச்சிகளை அடக்கிவிடுகிறார்கள், ஏனெனில் அவர்கள் பணி சூழலைத் தாமதப்படுத்த விரும்பவில்லை. இருப்பினும், இது ஒரு எதிர் விளைவை ஏற்படுத்துகிறது, ஏனெனில் அடக்குமுறை உணர்வுகள் ஒரு நபரின் சிக்கல் தீர்க்கும் திறன், தனிப்பட்ட வளர்ச்சி மற்றும் பணிபுரியும் ஒட்டுமொத்த திருப்தி ஆகியவற்றை பெரிதும் பாதிக்கிறது. நிறுவனங்களில் உள்ளுணர்வு மற்றும் ஊக்குவிப்பு சிக்கல்கள் ஊடாடும் மற்றும் பரிவர்த்தனை தீர்வுகள் தேவைப்படுகிறது. அமைப்புகளில் உள்ள அனைத்துக் கட்சிகளும் தங்கள் பரஸ்பர உறவை மாற்றியமைத்தால், இத்தகைய பிரச்சினைகள் ஒரு ஆக்கபூர்வமான தீர்வின் மிகப் பெரிய வாய்ப்பாக உள்ளது. ஒத்துழைப்பு எப்போதும் முரண்பாடுகளை விட மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

நிறுவனங்களை வடிவமைப்பதற்கான அனுமானங்கள்: இந்த அனுமானங்கள், வடிவமைப்பு அமைப்புகளின் முக்கியத்துவத்தை கொண்டுள்ளன. பின்வரும் குறிப்புகளை கவனத்தில் கொள்ளலாம்:

(a) அமைப்புகளின் பாரம்பரியமான படிநிலை வடிவங்கள் வழக்கற்று இல்லை. எனவே, புதிய அமைப்புகள் மற்றும் அதிகாரத்தின் புதிய வடிவங்களை பரிசோதித்தல் மிக முக்கியமானதும் அத்தியாவசியமானதும் ஆகும். போட்டியிடும் இயக்கவியல்களை விட கூட்டுறவு உருவாக்குதல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் முதன்மை பணியாகும்.

(b) மக்களைப் பற்றிய நம்பிக்கையூட்டும், மேம்பாட்டுத் தொகுப்பானது, இருவருக்கும் ஒரு நிறுவனம் மற்றும் அதன் உறுப்பினர்களுக்கு வெகுமதிகளை அளிப்பதாக இருக்கும். ஒத்துழைப்பு எப்போதுமே மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

(c) பணம் மற்றும் மூலதனம் எந்த நிறுவனத்துக்கும் மிக முக்கியமான ஆதாரம் அல்ல, ஆனால் அதன் ஊழியர்கள் மிக முக்கியமானவர்களாக கருதப்படுகிறார்கள். ஊழியர்களின் வேலை உற்பத்தித்திறனை பாதிக்கிறது, எனவே அவை கவனமாக நடத்தப்பட வேண்டும். தனிப்பட்ட குறிக்கோள்களை நிறுவன குறிக்கோள்களுடன் ஒருங்கிணைக்கும்போது ஒரு நிறுவனம் உயர்ந்த உற்பத்தித்திறனை அடைய முடியும்.

14.2.3 இயல்புகள் மற்றும் நோக்கங்கள்

பர்டனின் கூற்றுப்படி, DO (நிறுவன வளர்ச்சி) இன் முக்கிய நோக்கம் "சுற்றுச்சூழல் மாற்றங்களை திறம்பட சமாளிக்கக்கூடிய நிறுவன மறுசீரமைப்பு முறையை உருவாக்குவது. அவ்வாறு செய்வதன மூலம், நிறுவன செயல்திறன் மற்றும் தனிப்பட்ட வேலை திருப்தி ஆகியவற்றை அதிகரிக்க DO முயல்கிறது. நிறுவன வளர்ச்சி என்பது தலையீட்டிற்கு மிகவும் விரிவான உத்தி ஆகும். வெளிப்புற மற்றும் உள் ஆதாரங்களுக்கு பதிலளிக்கும் தொடர்ச்சியான சிக்கல்களில் மேலாண்மை மற்றும் நடவடிக்கைகள் அனைத்தும் உள்ளடக்கியது.

14.2.4 DOயின் சிக்கல்கள் மற்றும் சவால்கள்

தொழிலாளர் நகர்வு மற்றும் பன்முகத்தன்மை, வேலை கலாச்சாரம் பற்றிய புதிய எதிர்பார்ப்புகளை சேர்த்து புதிய ஊழியர் தேவைகளை உருவாக்கி வருகின்றன, மற்றும் இந்த தேவைகள், திட்டமிட்டு புரிந்து கொள்ள வேண்டும். உலகளாவிய வகுப்பு கற்றல் பண்பாட்டை உருவாக்குவதில் திறமையான மூலோபாய கூட்டாளிகளாக மாறும் வகையில் HR தலைவர்கள் கட்டளையிடப்படுவார்கள்.

இந்திய நிறுவனங்கள் இந்த கட்டாயங்களுக்கு விதிவிலக்கல்ல. இன்றைய தினம், பலவிதமான சவால்கள் மற்றும் சிக்கல்களை எதிர்த்து செயல்படுகின்றன. அவை மிகவும் கொந்தளிப்பான அரசியல் மற்றும் பொருளாதார சூழலில் உள்ளன. மக்கள் மற்றும் வளர்ச்சி உறவு சார்ந்த மாற்றங்களின் முக்கியத்துவத்தை குறைமதிப்பிற்கு உட்படுத்துவதன் மூலம் தற்போதைய சூழல் மேலும் அமைப்புகள் உந்துதல் மாற்றத்தை கோருகிறது. உலகப் பொருளாதாரங்கள் கட்டமைப்பு ரீதியாகவும் உளவியல்ரீதியாகவும் இந்திய பொருளாதாரம் பெருகிய முறையில் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டு வருகி றது. அமெரிக்காவின் சிலிக்கான் பள்ளத்தாக்கு பெங்களூரு மற்றும் ஹைதராபாத்தில் உள்ள

சிலிக்கான் பள்ளத்தாக்கிற்கு வழிவகுத்தது. வாழ்க்கை வடிவங்கள் மற்றும் பல்வேறு அமைப்புகளில் உள்ள தொடர்புகளின் வழிகள் நாள் ஒன்றிலிருந்து மேற்கில் என்ன நடக்கிறது என்பதின் மூலம் இயக்கப்படுகின்றன.

குறிப்பு

பெரும்பாலான இந்திய அமைப்புகள் தங்கள் மக்கள் மற்றும் உறவு களை நோக்கியே அமைந்திருக்கின்றன. இருப்பினும், எதிர்வரும் உலக ளாவிய போட்டியின்போது, இந்த போட்டியை மிகவும் போட்டித்தன்மையுடன் எதிர்கொள்ள இந்திய நிறுவனங்கள் கூட நிற்க வேண்டும். இந்த மாற்றம் ஒரு திசையில் இருக்க வேண்டும். நிறுவனங்கள் தங்கள் சொந்த தொழில்நுட்ப வளர்ச்சியில் கடன் பெற்ற தொழில்நுட்பங்களைப் புறக்கணித்து, ஆராய்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சிக்கான முயற்சிகளை மேற்கொள்ள வேண்டும். கூடுதலாக, உறவு மற்றும் மக்கள், இயங்கும் நிறுவனங்களிலிருந்து மேலும் திறமையான, திறன்வாய்ந்த மற்றும் தொழில்முறை ஊழியர்களிடம் இருந்து ஒழுங்கமைக்கப்பட வேண்டிய தேவை உள்ளது.

எனவே, பெரும்பாலான இந்திய நிறுவனங்களில் நிறுவன வளர்ச்சிக்கான ஒரு அவசர தேவை உள்ளது.

14.3. நிறுவன அபிவிருத்தி செயல்முறை

பல்வேறு வகையான DO (நிறுவன வளர்ச்சி) நடவடிக்கைகள் பின்வருமாறு வகைப்படுத்தப்படலாம்:

1. ஒரு தனிநபருக்கான நிறுவன வளர்ச்சி(DO)
2. இரண்டு அல்லது மூன்று நபர்களுக்கு நிறுவன வளர்ச்சி(DO)
3. அணிகள் அல்லது குழுக்களுக்கான நிறுவன வளர்ச்சி(DO)
4. உள்-குழு உறவுகளுக்கான நிறுவன வளர்ச்சி(DO)
5. முழு அமைப்பிற்கான நிறுவன வளர்ச்சி(DO)

1. ஒரு தனிநபருக்கான நிறுவன வளர்ச்சி(DO)

உணர்திறன் பயிற்சி: உணர்திறன் பயிற்சி ஒரு ஆரம்ப மற்றும் மிகவும் அறியப்பட்ட நிறுவன வளர்ச்சி நுட்பமாகும். உணர்திறன் பயிற்சி அமர்வுகள் அல்லது பயிற்சி குழுக்களின் நோக்கம் கட்டமைக்கப்பட்ட குழு தொடர்புகளின் மூலம் மக்களின் நடத்தையை மாற்றுவது ஆகும். பொதுவாக, “T" குழுவில், பயிற்சி பெற்ற தலைவர் பத்து பங்கேற்பாளர்களைப் பற்றி வழிகாட்டுகிறார். இதன் நோக்கம் பங்கேற்பாளர்களுக்கு இடையேயான உறவுகளுக்கு மிகுந்த

முக்கியத்துவம் அளிப்பதோடு, அவற்றை கையாளுவதில் தங்களது திறமையை அதிகரிப்பதுமாகும். பணியிடத்திலிருந்து விலகிச்சென்ற இலவச, திறந்த சூழலில் பங்கேற்பாளர்கள் கூடிவருகின்றனர். இங்கே, பங்கேற்பாளர்கள் விவாதங்களில் சுதந்திரமாக ஈடுபட ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள், கலந்துரையாடல்கள் தலைவர் அல்லது உதவியளிப்பால் உதவுகின்றன.

இந்த விவாதங்களுக்கு முறையான செயல்திட்டம் எதுவும் தயாராக இல்லை. போட்டியாளர்கள் தங்கள் கருத்துக்களை, நம்பிக்கைகளை, அணுகுமுறை களை பலவிதமான சிக்கல்களை நோக்கி வெளிப்படுத்த முடியும்.

2. இரண்டு அல்லது மூன்று பேருக்கு னுழு

பரிமாற்ற பகுப்பாய்வு (TA): இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்கள் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொண்டால், அது சமூக பரிவர்த்தனையில் முடிகிறது. TA பரிமாற்ற பகுப்பாய்விற்கு எரிக் பெர்ன் முன்னோடியாக இருந்தார் , ஆனால் 1960 களில் தாமஸ் ஹாரிஸால் பிரபலப்படுத்தப்பட்டது. பரிவர்த்தனை பகுப்பாய்வு மக்களின் தகவல்தொடர்புகளின் சூழலை அறிந்துகொள்ளுவதற்கு பயிற்சியளிக்கிறது. மற்றவர்கள் அவர்களைப் புரிந்து கொள்ள வேண்டுமென மக்கள் அடிக்கடி பேசுகிறார்கள், ஆனால் வெவ்வேறு கருத்துக்களில் சொல்லப்படும் செய்திகள், புரிந்துகொள்ள முடியாதவை. மக்கள் தங்கள் நேர்மையை வெளிப்படையாகவும் திறமையாகவும் நம்புகிறார்கள்.

பரிவர்த்தனை பகுப்பாய்வு மக்கள் மத்தியில் தகவல்தொடர்பு வழி களை (பரிவர்த்தனைகள் அல்லது செய்திகளை) கற்றுக்கொடுக்கிறது. இதைச் செய்வதன் மூலம் மக்கள் தெளிவான மற்றும் தெளிவற்ற செய்திகளை அனுப்புவார்கள் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. அதே நேரத்தில் வுயு தவறான தொடர்பு பழக்கங்களை குறைக்க முயற்சிக்கிறது.

TA ஆனது எல்லா இடங்களிலும் அனுகூலங்களைக் கண்டறிந்ததுடன், அதனுடன் தொடர்புடைய பல நன்மைகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

ஆளுமை இயக்கவியலை விளக்குவதற்கும் மனித வளர்ச்சியை விளக்குவதற்கும் எரிக் பெர்ன் எளிமையான ஒவ்வொரு நாளின் மொழியை பயன்படுத்துகிறார்.

கட்டமைப்பு பகுப்பாய்வு: ஒரு ஆளுமை, பெர்னின் கூற்றுப்படி மூன்று நிலைகள் இருக்கலாம், ஒரு உறுதியான உணர்வுடன் விளங்கும்

மற்றும் நேரடி அனுபவ தொடர்புடைய நடத்தை முறையே ஈகோ என்று பெர்ன் கூறுகிறார். இந்த தன்முனைப்பு நிலைகளாவது:

குறிப்பு

1. பெற்றோர் தன்முனைப்பு நிலை: இந்த தன்முனைப்பு நிலை பெற்றோரைப் போலவே உணர்வுகள், மனப்பான்மை மற்றும் நடத்தையால் அமைக்கப்பட்டிருக்கிறது. பெற்றோர்களின் தன்முனைப்பு நிலை ஆளுமை என்பது அதிகாரபூர்வம், விரோதி, மேலோட்டம், கட்டுப்படுத்துதல், வளர்ப்பு, விமர்சனம், மற்றும் நீதி போன்றவை ஆகும்.
2. முதிர்ந்த தன்முனைப்பு நிலை: உடனடி யதார்த்தத்துடன் இணைந்த உணர்ச்சிகள், மனப்பான்மைகள் மற்றும் நடத்தைகள் ஆகியவற்றால் இந்த நிலையானது அமைக்கப்பட்டது. வயது முதிர்ந்த நிலை என்பது சிந்தனை தன்முனைப்பு நிலையாகும். இந்த நிலையில் இருக்கும் தனிநபர்கள் மற்றவர்களுடன் தங்கள் நடத்தைகளில் நியாயத்தன்மையையும் புறநிலைத்தன்மையையும் கொண்டிருந்தனர்.
3. குழந்தை தன்முனைப்பு நிலை: இந்த நிலை, உணர்வின் தன்மை, மனப்பான்மை மற்றும் நடத்தை முறைகள் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது, இது குழந்தையின் உணர்வுகள், மனப்பான்மைகள் மற்றும் நடத்தை போன்றதாகும். குழந்தை தன்முனைப்பு நிலை ஒரு நபரின் குழந்தைத்தனம், சார்ந்தமற்றும் முதிர்ச்சியற்ற பகுதியை பிரதிபலிக்கிறது.

ஒரு பரிவர்த்தனை இரண்டு நபர்களுக்கிடையே தொடர்பு அல்லது தொடர்பு செயல்பாட்டை கொண்டுள்ளது. ஒரு பரிவர்த்தனை தூண்டுதலுக்கு பதில் அளிக்கிறது மற்றும் தொடங்குகிறது. பரிவர்த்தனையில் ஈடுபட்டுள்ள ஒவ்வொரு நபரும் மூன்று ஈகோ நிலைகளில் இருப்பதால் பரிமாற்றங்கள் பல்வேறு தன்முனைப்பு நிலைகளுக்கு இடையில் உள்ளன. தன்முனைப்பு மாநிலங்களின் வகைகள், பாராட்டு, குறுக்கு அல்லது ஒடுக்கப்பட்டதாக இருக்கலாம்.

1. பாராட்டுப் பரிவர்த்தனைகள்: ஒரு நபரின் தன்முனைப்பு நிலையால் அனுப்பப்பட்ட செய்தி அல்லது நடத்தை வெளிப்படுத்தும் போது, பிற நபரின் தன்முனைப்பு நிலையிலிருந்து பொருத்தமான அல்லது எதிர்பார்க்கப்படும் பதிலைப் பெறுகி றது. இந்த பரிவர்த்தனைகள், துவக்கவாதிகளின் தேவைகள் மற்றும் எதிர்பார்ப்புகளை சந்திப்பதால், தகவல்தொடர்புகள் சுதந்திரமாக நடைபெறுகின்றன. எனவே பாராட்டுக்குரிய மோதல்களுக்கு எந்தவிதமான வாய்ப்புகளும் பரிவர்த்தனையில் இல்லை.பாராட்டு பரிவர்த்தனைகளுக்கான எடுத்துக்காட்டுகள் பெற்றோர்-பெற்றோர், வயது வந்தோர்-வயது வந்தோர், பெற்றோர்- வயதுவந்தோர் மற்றும் குழந்தை-குழந்தை பரிவர்த்தனைகள் போன்றவை ஆகும்.

குறிப்பு

2. கடத்தப்பட்ட பரிவர்த்தனைகள்: கடத்தப்பட்ட பரிவர்த்தனைகள் நிறுவனத்தில் இடைப்பட்ட மோதல்களின் ஆதாரங்கள் ஆகும். இதன் விளைவாக, கட்சிகளின் பகுதியினரிடமும், இயல்பான விளைவுகளிலும் உணர்வுகள் மற்றும் ஏமாற்றங்கள் ஏற்படலாம்.
3. மோசமான பரிவர்த்தனைகள்: அனுப்பப்பட்ட செய்தியில் இரண்டு இலக்குகள் இருக்கலாம்(தன்முனைப்பு கூறுகிறது). ஒரு வெளிப்படையான செய்தி (திறந்த மற்றும் வெளிப்படுத்தப்பட்டது) இருக்கலாம், ஆனால் அது ஒரு இரகசிய செய்தியை (மறைக்கப்பட்ட) கொண்டிருக்கும். இத்தகைய செய்திகளுடன் பரிவர்த்தனை செய்யப்படுவது, உள்நோக்க பரிவர்த்தனைகள் என்று அழைக்கப்படுகிறது. மனித உறவுகளில் உள்நோக்க நடவடிக்கைகள் அதிக சேதத்தை ஏற்படுத்தும்.

வாழ்க்கை நிலை பகுப்பாய்வு: வாழ்க்கை நிலை சுய மற்றும் மதிப்பு பற்றி சில ஆழமான நம்பிக்கைகளை உள்ளடக்கியது. ஒரு நபரின் தண்டனை தன்னை பற்றி ''நான் சரி'' அல்லது ''நான் சரி இல்லை'' என்று இருக்கலாம். இதேபோல், அவர் அவள் மற்றவர்களைப் பார்த்து, ''நீங்கள் சரி'' அல்லது ''நீங்கள் சரி இல்லை'' என்று நினைக்கலாம்.இவற்றில் நான்கு வாழ்க்கை நிலைகள் உள்ளன:

- ''நான் சரி, நீ நீங்களும் சரி.'' இது ஆரோக்கியமான நிலை.
- ''நான் சரி, நீங்கள் சரி இல்லை''. இது சித்தப்பிரமை நிலை.
- ''நான் சரி இல்லை, நீங்கள் சரி''. இது மனத் தளர்ச்சி நிலை.
- ''நான் சரி இல்லை, நீங்களும் சரி இல்லை''. இது பயனற்ற நிலை.

நான்கு வாழ்க்கை நிலைகளில், சிறந்த ஒன்று நான் சரி, நீங்கள் சரி. அது தன்னையும் மற்றவர்களையும் ஆரோக்கியமாக ஏற்றுக்கொள்வதைக் காட்டுகிறது. இந்த வாழ்க்கை நிலையை கற்றுக்கொள்ள முடியும்.மற்ற வாழ்க்கை நிலைகள் உளவியல் ரீதியாக முதிர்ச்சியடைந்தவையாகவும் குறைவாகவும் இருக்கும். அவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் மோதல்களில் சாத்தியம் உண்டு.

விளையாட்டு பகுப்பாய்வு: ஒரு விளையாட்டு என்பது விந்தையான மற்றும் வெளிப்படையான பரிவர்த்ததனையாகும். இது நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட ஊதியத்திற்கு வழிவகுத்தது. பெர்ன், அவரது புத்தகத்தில் முப்பத்து விளையாட்டுகள் மக்கள் பழக்கமாக விளையாடுவதை விவரிக்கிறார்.

எழுத்துவடிவ பகுப்பாய்வு: எழுத்துவடிவ பகுப்பாய்வு என்பது குறிப்பிட்ட வாழ்க்கை நாடகங்களை விவரிக்கின்றன. இது வுயு இன் அதிநவீன மற்றும் சிக்கலான பகுதியாகும். எழுத்துவடிவ ஆய்வுக்கருவியின் நான்கு பிரபலமான கூறுகள்:

குறிப்பு

- சாபம் அல்லது தண்டனை சொல்: இது குழந்தையை சபிக்கும் பெற்றோரது சொல் ஆகும். பெர்னின் கூற்றுப்படி இது குழந்தையால் ஏற்காவிடில் விளைவு நிகழாது.
- தடுத்து நிறுத்துபவர்: பெற்றோரின் தலையீடுகள் அல்லது நியாயமற்ற எதிர்மறையான கருத்து ஆகும்.
- முகப்பு எழுத்து வடிவம்: முகப்பு எழுத்து வடிவ செய்திகள் விளம்பர முழக்கங்களாக உள்ளன. உதாரணமாக பழமொழி, கடினமாக உழைக்க வேண்டும். இந்த முகப்பு எழுத்து வடிவம் ஒரு நபரின் பாணியை தீர்மானிக்கின்றன.
- செயல்நிரல்: இது பெற்றோர்கள் குழந்தைகள் நீடித்து வாழ்வதற்கு வகுத்து கற்பிக்கும் திட்டமாகும்.

3. குழுக்கள் மற்றும் DO குழுக்கள்

செயல்முறை ஆலோசனை:ஒரு குழு அல்லது குழு சூழ்நிலையில் அவர்களது உழைப்பு உறவுகளின் இயல்பை புரிந்து கொள்ள உதவுவதில் ஒரு ஆலோசகர் உறுப்பினர்களுடன் பணிபுரிகிறார். குழு உறுப்பினர்கள் மிகச் சிறப்பாக செயல்பட உதவுவதால், நிறுவன உறுப்பினர்களை கண்டறியவும், சிக்கல்களைத் தீர்க்கவும் மற்றும் திறன்களை மேம்படுத்துவதையும் நோக்கமாக கொண்டுள்ளது.

குழுக்கள்: அதிகாரப்பூர்வமற்ற குழுக்கள், சுய இயக்கம் குழுக்கள் மற்றும் சுய மேலாண்மை குழுக்கள் போன்ற பிற சொற்களாலும் குழுக்கள் அறியப்படுகின்றன. காட்ஸ்பேட்ச் மற்றும் ஸ்மித் பொது நோக்கத்திற்காக, பொதுவான செயல்திறன், குறிக்கோள்கள் மற்றும் தங்களுக்கிடையே பரஸ்பர பொறுப்புணர்வு கொண்ட ஒரு அணுகுமுறைக்கு உறுதியளித்திருக்கும் திறன் கொண்ட ஒரு சிறிய எண்ணிக்கையிலான ஒரு குழுவை வரையறுத்துள்ளனர். வேலைகுழுக்கள், பிரச்சினை குழுக்கள், மேலாண்மை குழுக்கள் மற்றும் மெய்நிகர் குழுக்கள் குழுக்களின் பொதுவான வகைகளாகும்.

பணி குழுக்கள்: பணி குழுக்கள் நிறுவனத்தால் மேற்கொள்ளப்பட்டு வேலை சம்பந்தமாக அக்கறை கொண்டுள்ளன. அவர்களின் கொள்கையை மையமாக கொண்டு வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்தி வருகிறது.

சிக்கல் தீர்க்கும் குழுக்கள்: வேலை இடத்தில் குறிப்பிட்ட சிக்கல்களைத் தாக்கும் வகையில் தற்காலிகக் குழுக்கள் பிரச்சினைகள் தீர்க்கும் குழுக்களாக உள்ளன. இந்த குழுக்கள் பொதுவாக மற்றவர்களுக்கு பரிந்துரைகளை வழங்குகின்றன. சிக்கல் தீர்க்கும் குழுக்கள், உறுப்பினர்களின் கருத்துக்களை பகிர்ந்துகொள்வது மற்றும் வழி முறைகளை மேம்படுத்துவதற்கான பரிந்துரைகளை வழங்குகின்றன.

மேலாண்மை குழுக்கள்: மேலாண்மை குழுக்களின் முதன்மை வேலைகள் குழுக்களுக்குள் முடிவுகளை எடுப்பதன் மூலம் சுய நிர்வகிப்பிற்காக பயிற்சியாளராகவும் ஆலோசனையளிக்கவும் மற்ற குழுக்கள் செயல்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த குழுக்கள் பல்வேறு பகுதிகளில் இருந்து சாகசங்களையும், வேலை குழுக்களையும் ஒருங்கிணைக்கின்றன.

மெய்நிகர் குழுக்கள்: இயற்பியல் ரீதியாக அபிவிருத்தி செய்யாதவர்கள் பணிபுரியும் குழுக்களில் கணினி மற்றும் அல்லது பிற மின்னணு அமைப்புகள் மூலம் அவர்களின் நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைக்க மெய்நிகர் குழுக்கள் உள்ளன. பொதுவாக, கணினி தொழில்நுட்பம் ஒரு பொதுவான இலக்கை நோக்கி உறுப்பினர்கள் வேலை செய்ய பயன்படுத்தப்படுகிறது. உறுப்பினர்கள் வெவ்வேறு நகரங்களில் வசிக்கிறார்கள் அல்லது வேறுவிதமாகத் தொலைவில் இருப்பதால் இது மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

குழுக்கள்: தகவல் தொடர்புகளைப் பகிர்ந்துகொள்வதற்கும், வேலை செய்வதில் ஒருவருக்கொருவர் உதவி செய்ய முடிவெடுப்பதற்கும் ஒரு குழு தொடர்புகொள்கிறது. உறுப்பினர்கள் மனப்பான்மைகள் மற்றும் மதிப்புகளை கொண்டிருக்கும் போது திருப்தியளிக்கும் ஒரு வலுவான ஆதாரமாக குழுக்கள் உள்ளது. குழு உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொள்ள வேலை குழு சில வாய்ப்புகளை வழங்குகிறது.

குழு கட்டிடம்: குழு கட்டிடம் என்பது உயர் நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைப்பதாகும். அது குழு உறுப்பினர்கள் மத்தியில் திறந்த மற்றும் நம்பிக்கை அதிகரிக்க முடிகின்றன. குழு கட்டிடம் என்பது ஒரு பணி குழுவினரின் செயல்திறனைக் கண்டறிந்து மேம்படுத்துவதற்கான ஒரு செயல்முறையாகும், அதில் உள்ள நடைமுறை மற்றும் உள்தனிப்பட்ட உறவுகளுக்கு குறிப்பாக கவனம் செலுத்துகிறது.

ஆராய்ச்சிக் குழுக்கள் வளங்களை அல்லது குழு உறுப்பினர்களிடையே உள்ள உறவுகளின் பகுப்பாய்வுகளைக் கொண்டிருக்கலாம். இந்த முறையின் நோக்கங்களில் ஒன்று, புதிதாக உருவாக்கப்பட்ட குழு அல்லது குழுவின் உறுப்பினர்களில் ஒருமைப்பாட்டை உருவாக்குவது ஆகும்.

குழு கட்டமைப்பின் முறை பொதுவாக இரண்டு வகை குழுக்களில் பயன்படுத்தப்படுகிறது:

1. நிரந்தர குழு என்பது மேலாளர் மற்றும் ஊழியர்களை உள்ளடக்கியதாகும். இது பெரும்பாலும் குடும்பக் குழு என அழைக்கப்படுகிறது.

2. ஒரு குறிப்பிட்ட சிக்கலை தீர்க்கும் நோக்கத்தோடு புதிதாக உருவாக்கப்பட்ட ஒரு குழு அல்லது நிறுவனத்தில் உள்ள கட்டமைப்பு மாற்றங்களின் விளைவாக உருவாக்கப்பட்டது. இத்தகைய குழுக்கள் சிறப்பு குழுக்களாக அழைக்கப்படுகின்றன.

குழு கட்டுமான நடவடிக்கைகள், பணி செயல்திறன்களின் தரம், வீதத்தை மேம்படுத்துதல், குழு உறுப்பினர்களிடையே உறவுகளை வலுப்படுத்துதல், மற்றும் குழுவில் சுறுசுறுப்பாக இருக்கும் மற்ற நேர்மறையான செயல்களை (தகவல் தொடர்பு அல்லது பணிச்சூழலைப் போன்றவை) ஊக்குவித்தல் போன்றவை குழு செயல்திறனைத் தோற்றுவிக்கும் பிரச்சினைகளைக் கண்டறிய முயற்சிக்கின்றன.

4. DO குழுக்களுக்கிடையே உள்ள தொடர்பு

எதிர்மறையான மனோபாவங்கள், வழக்கமான ஒலிசாதன வகைகள் மற்றும் மற்ற குழுக்களில் இருக்கும் உணர்வுகள் போன்றவை நிறுவன வளர்ச்சிக்கான செயல்முறைகள் ஆகும். எதிர்மறையான அணுகுமுறைகள், ஒரே மாதிரி யான தன்மை மற்றும் உணர்வுகள் ஆகியவை பல்வேறு குழுக்களின் ஒருங்கிணைந்த முயற்சிகள் மீது ஒரு பாதிப்பை ஏற்படுத்துகின்றன. ஒவ்வொரு குழுவின் தலைவர்களுக்கோ அல்லது மேலாளர்களுக்கோ ஒரு நிறுவனத்தின் ஆரோக்கியத்தை மதிப்பிடுவதற்கும், மேம்படுத்துவதற்கான நடவடிக்கைகளை அமைப்பதற்கும் சிறந்த முறையாகும். இந்த முடிவுக்கு மோதல் கூட்டம் அமல்படுத்தப்படலாம். ஒரு மோதல் கூட்டம் என்பது ஓர் அமைப்பின் அனைத்து மேலாளர்களையும் உள்ளடக்கிய ஒரு நாள் சந்திப்பாகும். இந்த கூட்டத்தில் அவர்கள் பிரச்சனைகளைப் பற்றி விவாதிக்கிறார்கள், அவற்றின் காரணங்களைக் கண்டறிந்து, சரிசெய்யும் நடவடிக்கைகளையும் முன்வைக்கின்றனர். பொதுவாக, அத்தகைய கூட்டம் ஒரு புதிய நிறுவனத்தை அறிமுகப்படுத்துதல் அல்லது ஒரு புதிய தொழில்நுட்பத்தை அறிமுகப்படுத்துதல் போன்ற பெரிய நிறுவன மாற்றத்திற்கு வழிவகுக்கிறது.

இடை-குழு உறவுகளை மேம்படுத்துவதற்கான பல அணுகுமுறை கள் இருந்தாலும், சிக்கல்களை தீர்க்கும் முறையே மிகவும் முற்போக்கான முறையாக அமைகிறது. ஒவ்வொரு குழுவும் மற்ற குழுக்களிடமிருந்து அதன் பகுப்பாய்வு என்ன என்பதைப் பற்றி அதன் உறுப்பினர்கள் என்ன நினைக்கிறார்கள் என்பதை பட்டியலிட, ஒவ்வொரு குழுவும் சுயாதீனமாக சந்திக்க வேண்டும். எனவே, வேறுபாடுகள் தொடர்பானவை. பின்னர் குழுக்களின் கூட்டு வேறுபாடு காரணங்களுக்காக வேட்டையாடப்படுகிறது. குழுக்களுக்கு இடையேயான உறவுகளை மேம்படுத்தும் மாற்று நடவடிக்கைகளை முன்வைக்க ஆழமான கண்டறிதல்களை முன்வைக்க முரண்பட்ட

குழுக்களிடமிருந்து உறுப்பினர்களைக் கொண்டிருக்கும் துணை குழுக்களும் உருவாக்கப்படுகின்றன.

குறிப்பு

5. DO ன் மொத்த நிர்வாகம்

DO முழு அமைப்பையும் மேம்படுத்துவதற்கு முயற்சிக்கிறது, இதனால் திறம்பட மாற்றுவதற்கு அதனால் பதிலளிக்க முடியும். நவீன சமுதாயத்தில் மாற்றங்கள் மிகுதியாக இருப்பதால் வரும் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு அமைப்புக்களும் ஒன்றாக இணைந்து செயல்படுகின்றன. னுழு என்பது ஒரு விரிவான திட்டமாகும், நிறுவனத்தின் அனைத்து பகுதிகளும் ஒருங்கிணைக்கப்படுவதை உறுதிப்படுத்துகிறது.

கணக்கெடுப்பு நுட்பம், அணுகுமுறை மற்றும் பிற ஆய்வுகள் நடத்தி, அமைப்பு உறுப்பினர்களுக்கு முடிவுகளை வெளியிடுகிறது. பின்னர், எந்தவொரு பிரச்சனையும் தீர்க்க எந்த நடவடிக்கைகளை எடுக்க வேண்டும் என்பதை உறுப்பினர்கள் தீர்மானிக்க முடியும், எந்தவொரு சந்தர்ப்பத்தையும் சுரண்டுவதற்காக அதைப் பயன்படுத்தலாம். இவ்வாறு, கணக்கெடுப்பு நுட்பம் முழு அமைப்பின் செயல்பாட்டை மேம்படுத்துகிறது. நிறுவனத்தின் எந்தவொரு உறுப்பினரும் கருத்துக் கணிப்பில் பங்கேற்கலாம். கணக்கெடுப்பு கருத்துக்களின் தரவு ஒரு கேள்வித்தாள் மற்றும் பட்டியல் மூலம் சேகரிக்கப்படுகிறது.

14.4 நிறுவன அபிவிருத்தி தலையீடுகள் மற்றும் செயல்முறை

ஒரு நிறுவன வளர்ச்சித் தலையீடு என்பது ஒரு திட்டமிட்ட செயல்பாடுகளின் தொகுப்பாகும், அதில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நிறுவன அலகுகள் ஈடுபடுகின்றன. இந்த செயல்பாடுகள் பணி அல்லது பணி முன்னேற்றத்தை ஊக்குவிப்பதோடு, தனிப்பட்ட முன்னேற்றத்தையும் ஊக்குவிக்கின்றன.

ஒரு பொது அறிக்கையாக, னுழு நடவடிக்கைகள் சிறந்த மக்களுக்கான நுட்பங்கள், திட்டங்கள் மற்றும் தனிப்பட்ட பணி உறவுகளின் இயல்பு மற்றும் தரம் ஆகியவற்றில் கவனம் செலுத்துகின்றது.

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஊழியர்களிடையே நிகழும் மாற்றங்களை அத்தகைய உத்திகளில் உள்ள பொதுவான இணைப்பு ஏற்படுத்துகிறது. சில DO தலையீடுகள் கீழே விளக்கப்பட்டுள்ளன:

1. உணர்திறன் பயிற்சி: இது ஆய்வக பயிற்சி ஒருங்கிணைப்பு குழுக்கள் மற்றும் வு குழுக்கள் என்று அழைக்கப்படும். இந்த பயிற்சியானது, ஒருங்கிணைந்த முறையில் குழு தொடர்புகளை

ஊக்குவிப்பதன் மூலம் சிறந்த நடத்தைக்கான வழிமுறையாக அமைகிறது. மற்றவர்கள் அதை எப்படி உணர்கிறார்கள் என்பதை ஒரு நபருக்குத் தெரியாவிட்டால், குழுவோடு நன்றாக கலக்கலாம். வு குழுவானது தனி நபருக்கு சுயமரியாதை உணர்வைப் புரிந்து கொள்ள உதவுகிறது, இதனால் குழு ஒருங்கிணைப்பையும் வலுப்படுத்தி, ஒட்டுமொத்த குழுவும் செயலிழக்க செய்யும் பிறர் மோதல்களையும் குறைக்க முடிகிறது.

2. கணக்கெடுப்பு கருத்து: ஒரு கணக்கெடுப்பு கருத்து தொடர் வினாப்பட்டியல் ஆகும். உறுப்பினர்கள் உணர்வுகள் அல்லது உணர்ச்சிகளின் சிக்கல்களைக் கண்டறிவதற்கு இந்த கேள்விகளைப் பயன்படுத்துகின்றனர்.
3. செயலாக்க ஆலோசனை: செயலாக்க ஆலோசனையானது, எந்த ஒரு நிகழ்வையும் உணர்ந்து, புரிந்து கொள்ளவும், செயல்படவும் ஒரு நிறுவனத்தின் நிர்வாகி அல்லது மற்ற உறுப்பினருக்கு உதவவும் ஆலோசகர் பணியமர்த்தப்படுகிறார். ஒரு நிறுவனத்தின் நிகழ்வுகள் குறித்து மேலாளருக்கு ஒரு நுண்ணறிவை வழங்குவதற்கான பணி ஆலோசகரிடம் இருக்கிறது. ஆலோசகர் முன்னேற்ற தேவைகள் குறித்து செயல்முறைகள் அடையாளம் செலுத்துகிறது.
4. குழு உருவாக்கம்: குழு-கட்டுமான செயல்முறைகள் உயர்-தொடர்பு குழுவை உள்ளடக்கியது. இந்த நடவடிக்கைகள் நம்பிக்கை வெளிப்படைத்தன்மையை அதிகரிக்கின்றன மற்றும் குழு உறுப்பினர்கள் மத்தியில் விரோதத்தை குறைக்கின்றன. குழு-கட்டுமான செயல்முறைகள் அந்த குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கோ அல்லது குழுவிற்கான பணிக்கு உதவுகின்ற பல குழுக்களுடனும் ஒரே குழுவில் பயன்படுத்தப்படலாம்.
5. உள்-அமைப்பு வளர்ச ்சி: உள்-அமைப்பு இடையிலான குழு உறவுகளுக்கு இடையேயான குழு வளர்ச்சியைப் போல, குழுக்கள் ஒருவருக்கொருவர் கொண்டுள்ள மனப்பான்மை வழக ்கமான சந்தை மாதிரியான கருத்துக்களை மாற்ற முயற்சிக்கிறது.

14.5 நிறுவன வளர்ச்சிக்கான தலையீடுகள்

வார்னர் பர்க் DO திட்டத்தின் பின்வரும் கட்டங்களை விவரித்தார்:

1. உள்ளீடு: ஆலோசகர் மற்றும் வாடிக்கையாளர் இடையேயான ஆரம்ப தொடர்பை உள்ளீடு குறிக்கிறது. ஆலோசகர் தேர்வுக்கு வழிவகுத்த காரணங்களை ஆராய்கிறது. இது வாடிக்கையாளரின் பணத்தை நிர்வகிக்கும் பணியிடத்தில் பணத்தை செலுத்துவதற்கான வாய்ப்பைக்

குறைப்பதற்கான ஆலோசனையையும், முன்கூட்டியே செயல்படும் மென்மையான பணி உறவுகளையும் தீர்மானிக்கின்றது.

குறிப்பு

2. ஒப்பந்தமிடல்: இது பரஸ்பர எதிர்பார்ப்புகளை அடைவதற்கான நேரம், பணம், வளங்கள் ஆற்றல் மற்றும் பொதுவாக பரஸ்பர எதிர்பார்ப்புகளை தெளிவுபடுத்துவதற்கான ஒப்பந்தங்களை குறிக்கிறது.

3. நோய் கண்டறிதல்: இது தரவு சேகரிப்பை நடத்தும் மற்றும் அதையே புரிந்துகொள்வதன் மூலம் பிரச்சனை எழுந்திருக்கும் பொருத்துமிடத்தை அடையாளம் காண்பது இதில் அடங்கும். இது துறை, அமைப்பு, செயல்முறைகள், கலாச்சாரம் மாற்றம் அல்லது தொடர்புடையதை நிறுவனமானது திரும்பப் பெற்றுள்ளது.

4. கருத்து: இந்த கட்டத்தில், பகுப்பாய்வு தகவல் வாடிக்கையாளர் அமைப்புக்கும், பிரச்சனைக்கு தீர்விற்கும் அதன் பயன்பாடு ஆராயப்படும். வாடிக்கையாளர்களுக்கிடையில் சிறப்புத் தகவல் பரிமாற்றமானது ஊட்டச்சத்து அளவினாலேயே உணர்ந்து கொள்ளப்பட்ட தீர்வுகள் உறுதி செய்யப்பட்டுள்ளது.

5. திட்டமிடல் மாற்றம்: இந்த கட்டத்தில் வாடிக்கையாளர் மாற்று நடவடிக்கைகளை எடுக்க வேண்டும் என்பதை தீர்மானிக்கிறார் சாத்தியக்கூறுகள் பற்றிய ஒரு விமர்சன பகுப்பாய்வு நடத்தப்படுகிறது. செயல்திட்ட திட்டம் அமுல் படுத்தப்பட்டவர்களிடமிருந்து தெரிவு செய்யப்படுகிறது.

6. குறுக்கீடு: இறுதியாக தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட செயல்திட்டம் இந்த கட்டத்தில் நடைமுறைப்படுத்தப்படுகிறது.

7. மதிப்பீட்டு: DO. திட்டத்தின் வெற்றியை மதிப்பீடு செய்தல்,கட்டமைப்பின் செயல்முறைகள், அமைப்புகள், வேலை வடிவமைப்பு,மற்றும் அமைப்புக்கு செய்யப்பட்ட மொத்த வேறுபாடு ஆகியவை ஒட்டுமொத்த னுமு திட்டதில் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன.

நிறுவன செயல்திறன்

வெற்றிகரமான DO முயற்சிகள் மக்கள் அமைப்பு செயல்திறனில் அர்த்தமுள்ள மாற்றங்களை செய்திருக்க வேண்டும் என்பதால் இந்த வெற்றியை சரிபார்க்க மதிப்பீட்டு செயல்முறை வேண்டும் எதிர்கால தலையீடுகளை இன்னும் வெற்றிகரமாக செய்ய புதிய தொடர்ச்சியான னுமு நடவடிக்கைகளுக்கு தேவைகளை அறிதல் மற்றும் ஓட செயல்முறையை மேம்படுத்துதளுக்கு உதவுவ வேண்டும்.

14.5.1 கற்றல் நிறுவனங்கள்

குறிப்பு

கற்றல் நிறுவனங்களில் முக்கிய பணியான விஞ்ஞான மேலாண்மை அறி முகம் பிரடெரிக் டபிள்யு டெய்லரல் மூலம் செய்யப்பட்டது. இருப்பினும், இன்றைய பயன்பாட்டு நிறுவனங்களின் பயன்பாட்டின் தோற்றம் பொதுவாக கிறிஸ் அர்கிரிரிஸ் மற்றும் அவரது சக ஊழியர்களின் முதல் ஒழுங்கு அல்லது ஒற்றை வளையம் மற்றும் இரண்டாவது வரிசை அல்லது இரட்டை வளைய கற்றல் ஆகியவற்றுக்கு இடையே வேறுபாட்டை உருவாக்கியது

1. ஒற்றை வளைய கற்றல்: ஒற்றை வளைய கற்றல் அறியப்பட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு நிறுவனத்தின் திறனை மேம்படுத்துவதாகும். இது வழக்கமான மற்றும் நடத்தை கற்றல்களுடன் தொடர்புடையது. ஒற்றை வளையத்தின் கீழ் கற்பனையின் அடிப்படையில் குறிப்பிடத்தக்க மாற்றம் இல்லாமல் நிறுவனத்தைக் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும்.

2. இரட்டை வளைய கற்றல்: இரட்டை-வளைய கற்றல் நிறுவனங்களின் நோக்கங்களின் தன்மை மற்றும் அவற்றைச் சுற்றியுள்ள மதிப்புகள் மற்றும் நம்பிக்கைகள் ஆகியவற்றை மீண்டும் மதிப்பீடு செய்கிறது. இந்த வகை கற்றல் நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தில் ஒரு மாற்றத்தைக் கொண்டுள்ளது. முக்கியமாக இரட்டை வளைய கற்றல் ஒரு மாபெரும் மாற்றத்தை கொண்டுள்ளது, இதன் விளைவாக அமைப்பை வளமானதாக நடத்துவதற்கு கலாச்சார அமைப்பின் அடிப்படையில் அனுமானங்களில் மாற்றம் ஏற்படுகிறது. அமைப்பு பல சிக்கல்களை எதிர்கொள்கிறது. மேலும் அவற்றை முக்கியமானதாக உருவாக்கப்படும் கற்றல் தேவைப்படுகிறது. பொதுவான கற்றல் படைப்பாற்றல் மற்றும் புதுமைகளை உள்ளடக்கியதாக உள்ளது. உற்பத்தி செயல்முறை ஒரு நிறுவனத்தின் அனுபவங்களை மறுபரிசீலனை செய்ய வழிவகுக்கும், அந்த செயல்முறையில் இருந்து செஞ்ச் கற்றல் உருவாக்கப்படுகிறது.

இந்த பதற்றம் நிறுவனத்தின் பார்வை யதார்த்தத்திற்கு இடையிலான இடைவெளியில் இருந்து வந்துள்ளது மற்றும் கல்வி நிறுவனங்கள் தொடர்ச்சியாக கேள்வி மற்றும் சவால் நிலையை எதிர்கொள்கின்றன என்று கூறுகின்றன. அமைப்பின் சிந்தனையை அங்கீகரிக்க கற்றல் நிறுவனதின் திறனை குறிக்கிறது. அமைப்பு முழுவதும் ஊழியர்கள் புதிய கருத்துக்களை பகிர்ந்து கொள்வது வெளி சூழல் திறந்த பார்வையாக இருக்க வேண்டும். மற்றொரு முக்கிய பண்புகள் நிறுவன கலாச்சாரம் ஆகும். ஆலோசனை, அணிகள், அதிகாரமளித்தல் ஆகியவற்றிற்கான ஒரு வழிமுறைகளை உருவாக்குவதற்கும், அமைப்பதற்கும் ஒரு உயர் மதிப்பை வைக்க வேண்டும். பரிபூரண காரணி வெகுமதி முறை மூலம் ஆதரிக்கக்கூடிய ஒரு ஊழியர் ஆலோசனைகளின் கண்டுபிடிப்புகளில் உண்மையான

அக்கறை மற்றும் ஆர்வத்தை பிரதிபலிக்கிறது. இவை அனைத்தும் கற்றல் அமைப்பின் உண்மையானவை காரணிகள் ஆகும்.

குறிப்பு

14.6 பாலின உணர்திறன் பணியிடத்தை உருவாக்குதல்

பெருநிறுவன பெண்களுக்கு சமூக மற்றும் பொருளாதார அதிகாரம் கிடைத்திருக்கலாம் இருப்பினும் அவர்கள் இன்னமும் பெருநிறுவன உலகில் புறக்கணிக்கப்படுகிறார்கள்., இது மக்களை கலக்கம் செய்யவில்லை. எனவே பெண்களுக்கு வேலை வாய்ப்புகளை அதிகப்படுத்துவதாக சொல்லப்படுவதன் உண்மை பொருள் என்ன?

அஸ்ஸாம் ஆய்வில் (2007-08) (ஜெயந்தி 2008) 66.3% நகர்ப்புற இந்திய பெண்கள் வீட்டைக் காப்பாற்றுவதற்கு பதிலாக வேலை செய்கிறார்கள், ஆனால் அவர்களில் 16% பேர் மட்டுமே வாழ்கின்றனர். இன்னும் முரணாக கிடைக்கக்கூடிய தரவின் அடிப்படையில் இந்திய பெண்கள் 14% மூத்த வியாபார பதவிகளில் முத்திரை பதித்திருந்தனர். இந்திய நிறுவனங்கள் அந்த திசையில் நகரும் போது இன்னும் செல்ல வேண்டியிருக்கிறது. அதிகமான எண்ணிகையில் பெண்கள் நிறுவனங்கலில் சேர்ப்பதை நாம் பார்க்கிறோம், ஆனால் நாம் படிநிலை அமைப்புக்கு மேலே செல்லும்போது அத்தகைய எண்ணிக்கைகள் குறைந்துவிடுகின்றன. இந்த இழப்பு நிறுவனங்களுக்கு தனியானது இல்லை.சமூக பொருளாதார பின்னணிக்கும் முக்கிய பங்களிப்பாக உள்ளது. இந்த வீழ்ச்சியை சரிபார்க்க சில வழிகள் சோதிக்கப்பட்டு உயிர்த்தெழுப்பப்படுகின்றன. அவை பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்குகின்றது.

தகுதிக்கு ஏற்ப வெகுமதி, பாலினத்தின் அடிப்படையில் இல்லை

அதிகாரமளித்தல் மற்றும் இட ஒதுக்கீடு ஆகியவற்றுக்கு இடையில் முக்கியமாக வேறுபடு இருக்கிறது. இட ஒதுக்கீடு என்பது பாலினதின் மீது செயல்திறனின் எண்ணிக்கையை நேரயாக சுட்டிக்காட்டுகிறது. உங்கள் முன்னேற்றதில் உதவுவது பாலினம் என்று நீங்கள் நம்புகிறீர்கள், ஆனால் அதிகாரம் ஒரு பெரிய தடையாக செயல்படுகிறது. நிறுவனங்கள் இதை தெளிவுபடுத்துவதற்கு பதிலாக பெண்களுக்கு வாய்ப ்புகளை வழங்குவதில் கவனம் செலுத்துகிறது. ஜானட் கேஸ்பர் சௌத்ரிரி முதன்மை ஆலோசகர் விலையில் வாட்டர்ஹவுஸ் கூப்பர்ஸ் தகுதியுள்ள பெண் தொழிலாளர்களுக்கு வெகுமதி அளிக்க வேண்டும் என்று வாதிடுகின்றனர்.

பெண் திறமையாளர்களை தக்கவைக்க முயற்சிக்கவும்

இந்தியாவில் பெண்களின் 17.7 சதவிகிதம் குறைந்து போவதாக அசோக ராமாவின் தகவல்கள் தெரிவிக்கின்றன. நடுத்தர மேலாண்மை நிலைகளில் அவர்களின் பணிகளுக்காக பல நிறுவனங்கள் பெண் திறமையாளர்களை தக்கவைப்பதில் கவனம் செலுத்தி வருகின்றன. தேசிய பங்கு சந்தையின் (NSE): நிர்வாக இயக்குனர் சித்ரா ராமகிருஷ்ணா கூறுவதாவது, சுமார் 50% NSE ஊழியர்கள் பெண்களே, அதுவே அவர்களின் வாழ்கை முறையாகும். இளநிலை மட்டங்களில் நாம் 40% முதல் 50% பெண் தொழிளர்கள் உள்ளனர். நடுத்தர மற்றும் மூத்த நிர்வாக மட்டங்களில் 30% பெண்கள் உள்ளனர். மேலும் பெண்கள் மகப்பேறு விடுப்பு எடுத்துக் கொண்டால் கூட அது அவர்களின் பதவிக்கு ஆதரவாக இல்லை.

பெண்களுக்கு நேர்மறையான பாகுபாடு உண்டு

பெண்களின் எதிர்பார்ப்பு நிலைகள் இன்னும் அதிக வாய்ப்புகள் கிடைப்பதால் விளைந்தன. தாராளமயமாக்கல் மற்றும் பூகோளமயமாக்கல் செயல்பாடுகள் இந்த பரிமாணத்தில் சேர்க்கப்பட்டுள்ளன. பல தொழில்களும் பெண்களுக்கு சாதகமான பாகுபாடுகளை நோக்கி நகர்ந்துள்ளன.

அப்பல்லோ மருத்துவமனைகளில் பெண்களுக்கு 55% பங்கு வேலைவாய்ப்புகள் உள்ளன. அப்போலோ மருத்துவமனைகளின் இயக்குனர் ஷோபனா கமினினி கூறுகையில், ‘‘முன்னணி அலுவலகத்தில் இருந்து ஆரம்பிக்கும் அனைத்து செயல்பாடுகளிலும், நோயெதிர்ப்பு, மருத்துவ மற்றும் செவிலியம் போன்ற அனைத்து நிர்வாகிகளுக்கும் ஆதரவளிக்கும் சேவைகளுக்கும் நாங்கள் பணி புரிகிறோம். நாங்கள் பொதுவாக ஆண் ஆதிக்கத்தில் உள்ள பகுதியில் உயிரியல் மருத்துவ செயல்பாடுகளில் அதிக அளவில் பெண்கள் பணிபுரிகின்றனர்.”

பெண்கள் அதிகாரத்திற்கான சிறப்பு திட்டங்கள்

நிறுவனங்கள் பெண்களை ஊக்குவிக்க சிறப்பு திட்டங்களை மேற்கொள்ள வேண்டியிருக்கும். இந்த வழக்கில் ஒரு பொதுவான உதாரணம் டாட்டா குழு. ரேகாவின் கூற்றுப்படி, முத்திரை, நீதி நெறி ஆலோசகர், மேலாண்மை துறை அலுவலகம், டாட்டா எ.ஃ.கு, ‘‘தேஜஸ்வினி’’ போன்ற டாட்டா எ.ஃ.கு பெண்களுக்கு அதிகாரம் அளிப்பதற்காக பல முயற்சிகளை எடுத்துள்ளது. இது, மோட்டார் வாகனங்களைத் தொடர விருப்பமுள்ள அலுவலக பெண்களுக்கு ஒரு முன்னோடி ஆற்றல் திட்டமாகும்.

இத்திட்டத்தில் சுமார் 50 பெண் ஊழியர்கள் பயிற்சி அளித்துள்ளனர். இவர்களில் 7 பேர் பிரதமரின் ஷ்ரம் தேவி விருதை பெற்றுள்ளனர். இந்த நிறுவனத்தில் மகளிர் அதிகார பிரிவு, மேலாண்மை மற்றும் தொழிற்சங்கமயமாக்கப்பட்ட பெண்கள் அவர்களின் பிரச்சினைகளை கவனித்து வசதியற்ற பெண்களுக்கு தேவையான பயிற்சிகளை ஏற்பாடு செய்துள்ளனர்.

நேர்மறையான பொருளாதார மற்றும் சமூகக்கொள்கைகளை உருவாக்குதல்

ஆனால் இதுபோன்ற முயற்சிகள் மிகவும் அவசியமாக உள்ளன. ஏனெனில், நகர்ப்புற செலவுகளுக்கு வெளியே, பெரும்பாலான பெண்கள் இன்னும் ஒரு பெருநிறுவன அலுவலகம் மற்றும் குடும்பம் தங்கள் வாழ்க்கையில் நிறுவன் முன்னுரிமை எடுக்கிறது. இது தனிமைப்படுத்தப்பட்ட இந்திய பிரச்சனை மட்டுமல்ல. மற்றொரு பிரச்சினை, நகர்ப்புற பெருநிறுவன வீடுகளில் உள்ள பெண்கள் சம வேலைக்கு சம ஊதியம் பெற நிர்வகிக்க, கிராமப்புறங்களில் பொருளாதாரத்தில் பின்தங்கிய பெண்கள் ஒரு ஊதியத்துக்காக வேலை செய்ய முனைகின்றன. சில பெருநிறுவன வீடுகள் இந்த துறையில் மெதுவாக பாதிப்புகளை ஏற்படுத்தி வருகின்றன.

பெண்களுக்கு கிராமியன் ஊக்குவிப்பு, மும்பை FICCI மகளிர் அமைப்பு தலைவர் வினிதா பிம்பேத்தின் கருத்துப்படி, “பாலின சமத்துவமின்மையின் அடிப்படை காரணங்கள் சமூக மற்றும் பொருளா தார கட்டமைப்புடன் தொடர்புடையது, இது முறைசாரா மற்றும் முறையான விதிமுறைகளையும் நடைமுறைகளையும் சார்ந்ததாகும். சமுதாயத்தின் பலவீனமான பிரிவினரிடமிருந்தும், கிராமப்புற மற்றும் சீர்குலைக்கப்படாத துறைகளிலிருந்தும் பெண்களின் பெரும்பான்மை கல்வி, சுகாதாரம் மற்றும் உற்பத்தி ஆதாரங்களுக்கு போதுமான அணுகலைக் கொண்டிருக்கவில்லை. எனவே, அவை பெரிதும் ஓரங்கட்டப்பட்டவை, ஏழை மற்றும் சமூக ரீதியாக விலக்கப்பட்டவை.”

அவர்களின் முழு திறமையையும் உணர்ந்துகொள்ள பெண்கள் முழு வளர்ச்சிக்காக நேர்மறை பொருளாதார மற்றும் சமூக கொள்கைகள் மூலம் ஒரு சுற்றுச்சூழலை உருவாக்குவதில் தீர்வு காணப்படுகிறது. ஹிண்டால்கோ மற்றும் ஐ.டி.சி போன்ற சில நிறுவனங்கள் கிராமப்புறங்களில் பெண்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்கும் வேலைகளில் ஈடுபடுகின்றன. பெண்களுக்கு அதிகாரம் அளிப்பதற்கான முதல் படிநிலை பெண் சிசுக்கொலை, குழந்தை திருமணங்களை நீக்குதல், நலன்புரி ஊக்குவிப்பு ஆகியவற்றைக் கட்டுப்படுத்த வேண்டும்.

நுகர்வோர் நீதிமன்றங்கள் போன்ற நீதித்துறை சில தன்னாட்சி பிரிவுகளை நேர்மறையான பாகுபாடுகளில் புதுமையான

நடவடிக்கைகளை எடுத்துள்ளன. “சட்டம் மூலம், மாவட்டத்தில் நாட்டின், மாநில மற்றும் தேசிய மட்டங்களில் 650 நுகர்வோர் நீதிமன்றங்கள் ஒரு நீதிபதி கருதப்படும் ஒவ்வொரு பெஞ்ச் ஒரு பெண் நியமிக்க வேண்டும். இது தீவிரமானது, என தேசிய நுகர்வோர் விவகாரம் குறைப்பு ஆணையத்தின் உறுப்பினர் ராஜலட்சுமி ராவ் கூறுகிறார். ஆனால் இன்னும் உயர் நீதிமன்றத்திலும் உச்ச நீதிமன்றத்திலும் பெண்கள் தலைமை நீதிபதியாக நியமிக்கப்படவில்லை.

“பெண் உடைமை” என்ற மரபில் இருந்து கவிதாவைப் போலவே கல்வியாளர்களும் குறைவாகவே பாதிக்கப்படுகிறார்கள். ஒரு ஷர்மா, முன்னாள் தலைமை, இந்துக் கல்லூரி, னு.ரு., குறிப்பிடுகையில், பல்கலைக்கழக பணியிடத்தில், கூட்டுறவுக் கல்லூரிகளில் வேலைவாய்ப்பு இருபாலருக்கும் உள்ளது. இந்த சலுகைகள் தகுதிக்குட்பட்டவை ஆகும்.

.